سلسلة كتب أ.د فريد النجار

إدارة الحكومات المركزية والمحليات

الجزء الثانى : إستراتيجيات إستمرارية الدولة

Central & Local Government Administration

الجزء الثانى

تأليف

أ.د. فريد النجار

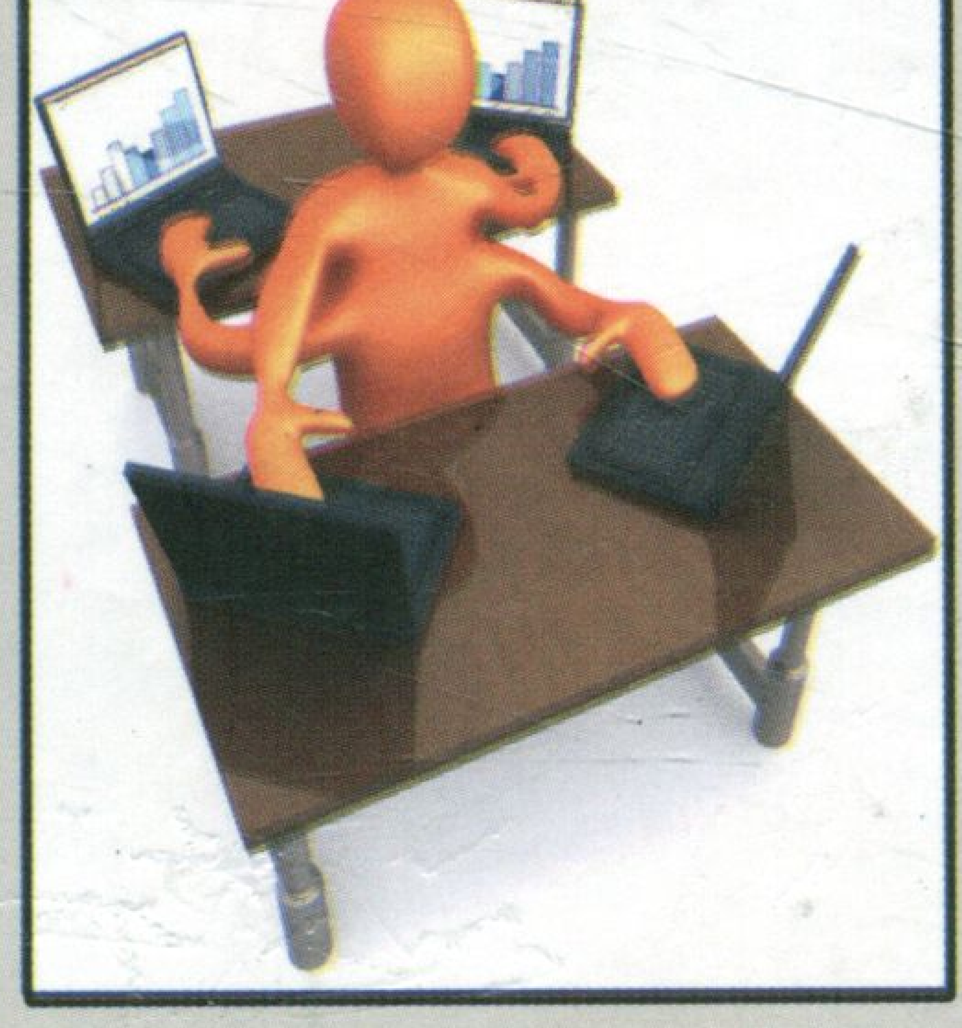
Ph. D., New York University

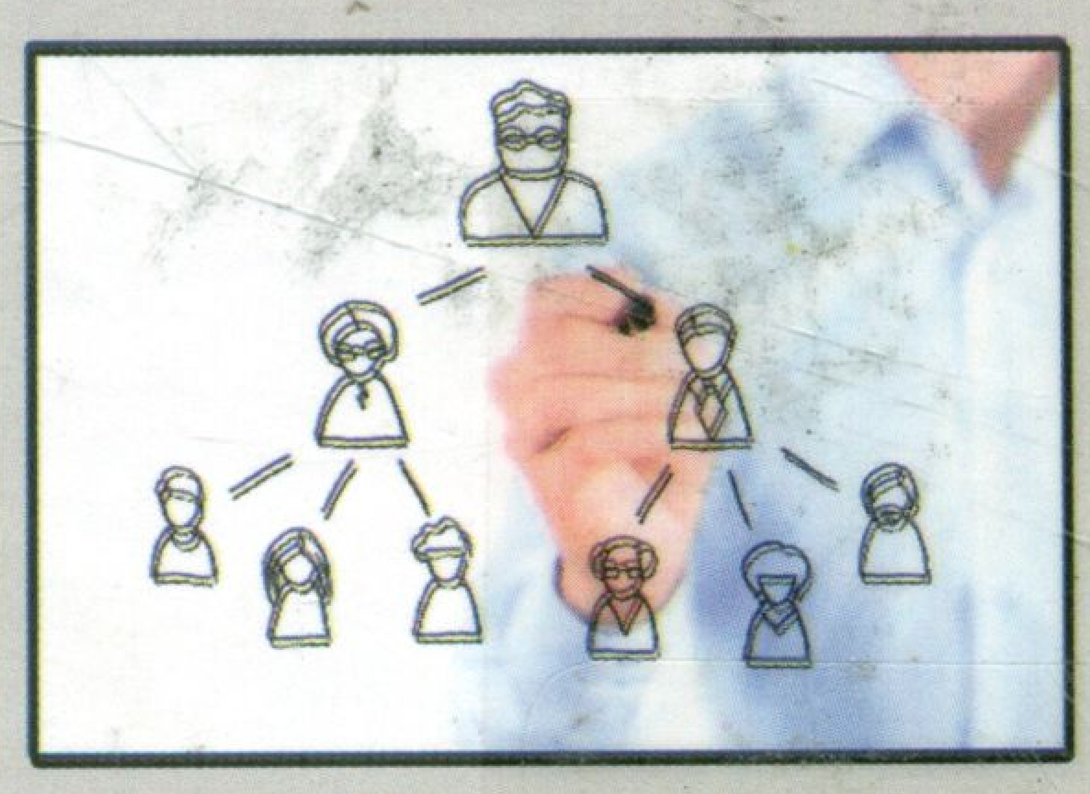
أستاذ إدارة الأعمال

مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقيات إدارة الأعمال بالجامعات

المجلس الأعلى للجامعات - وزارة التعليم العالي







الناشر منشأة المعارف بالاسكندرية

جلال حزى وشركاه

الناشر: منشاة المعارف , جلال حزى وشركاه
44 شارع سعد زغلول الرمل – الاسكندرية – ت/ف 4873303/4853055 الاسكندرية
Email: monchaa27@yahoo.com

اسم الكتاب : إدارة الحكومات المركزية
المؤلف : الأستاذ الدكتور / فريد النجار

رقم الايداع : 2014 / 4173
الترقيم الدولى : 7 - 2058 - 03 - 977 - 978

التجهيزات الفنية :

مراجعة ، كاتى سمير نسيم - معيدة بكلية التجارة - جامعة دمنهور

غلاف ، مكتب سلطان كمبيوتر 01210929104

إدارة الحكومات المركزية والمحليات

(بقاء واستمرارية الدولة)

إدارة الحكومات المركزية والمحليات

(بقاء واستمرارية الدولة)

(الجزء الثاني)

تأليف

دكتور فريد النجار

Ph. D. New York University

أستاذ إدارة الأعمال

استشاري البنك الدولي وجامعة الدول العربية (سابقا)

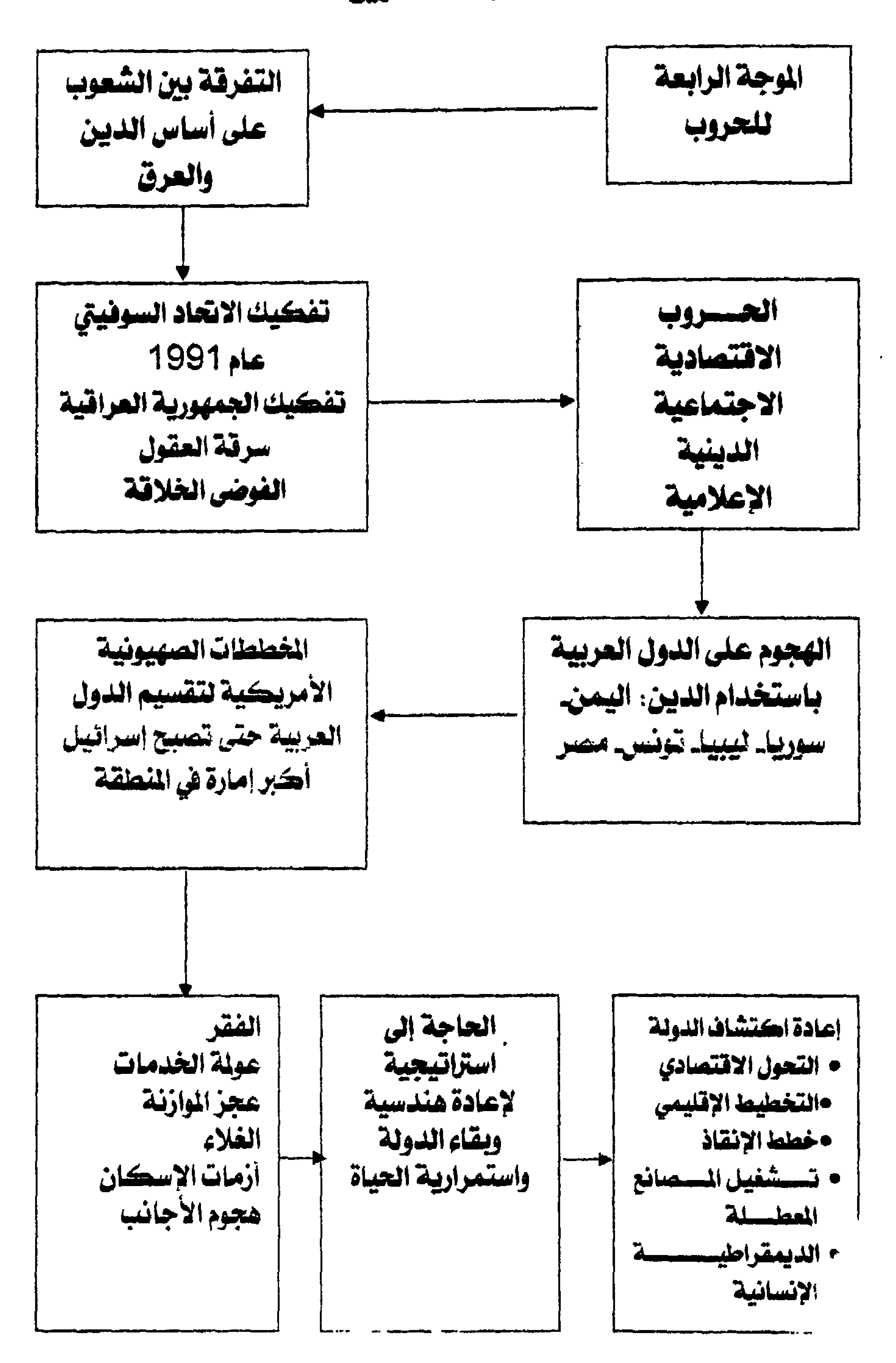
مقرر لجان ترقيات إدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات

عضو لجنة الثقافة الإدارية - وزارة الثقافة ج.م.ع

2014

بسم الله الرحمن الرحيم

خارطة الطريق



المحتويات

الموضـــــــوعات	الصفحة

القسم الأول

استمرارية الدولة والمؤسسات

مقدمة القسم الأول

استمرارية الدولة والمؤسسات (CIC)

Country & Institutions Continuity

يشمل الفصل الأول مقارنة لأهم التهديدات والكـوارث فـي العـالم وأهمها ما يحدث الآن في العالم العربية حيث تسعى أمريكا وإسرائيل إلـى تقسيم كل دولة عربية إلى دويلات على أساس العرق والدين حتى تـصبح إسرائيل أكبر إمارة في المنطقة (إسرائيل الكبرى). ويعالج الفصل الثـاني فلسفة إعادة اختراع الدولة- وهو مفهوم جديد تستخدمه دول العالم الساعية إلى بناء دولة صلبة قوية. أما الفـصل الثالـث فينـاقش الاسـتراتيجيات الضرورية لبقاء واستمرارية الدولة والحكومة.



الفصل الأول

مقارنات التهديدات والكوارث في العالم

1- الحاجة إلى تخفيض مخاطر الكوارث.

2- إدارة التهديدات في العالم المضطرب.

3- تجربة الهند في تطبيق BCM

الفصل الأول

مقارنات التهديدات والكوارث في العالم

يواجه العالم خلال الثلاثية سنة الأخيرة العديد من الأزمات والكوارث الطبيعية والأخرى المصطنعة عن طريق الحكومات والإنسان في هذا الفصل إشارة إلى بعض تلك الكوارث والتهديدات مع طرح لأهم المقارنات والأساليب المطبقة للعلاج في بعض الدول.

1 - الحاجة إلى تخفيض مخاطر الكوارث:

لقد شهد العالم العربي خلال الثلاثين سنة 1983 - 2013 الماضية العديد من الموارث التي تقدر بحوالي 270 كارثة نتج عنها حوالي 150 ألف قتيل وجريح تتطلب التدخل العلمي والإنساني فخفض هذا المعدل المتنامي من الكوارث*

ومن أهم تلك الكوارث ما يلي:-

Limnic Eruption.
Mudflow.
Solar Flace.
Road Accidents.
Airplanes Accedents.
Atomic Energy
Wars.
Agriculture Problems.
Population Explosion.
Fires in Forests.

Volcanic Eruption
Rocendo
Tsunami
Wildfire
Brought
Lailstorm
Heat wave
Hurricane
Epledemic Lahar

ويحتاج كل ذلك إلى مجهودات كبيرة من المنظمات الدولية والحكومات لتخفيض تلك السلبيات.

---

* المؤلف (208) إدارة الأزمات والكوارث في القرن 21- يطلب من المؤلف.
* مكتب االأمم المتحدة لتخفيض مخاطر الكوارث 2013. UNISDR-ROAS
* ISAAC ASIMOV, A Choice of Catastrophes. Amazon.

National Disaster Risk Reduction & Management Council.

2ـ إدارة التهديدات في العالم المضطرب:

قام معهد الإدارة الاحترافية مع معهد إستمرارية الأعمال بدراسة مجهودات إيقاف الكوارث في العالم والناتجة عن مشكلات تكنولوجيا المعلومات. ونقدم هنا أهم النتائج*:-

أ - 77% من المديرين المستقصى منهم يرون أن مكاسب وجود إدارات لاستمرارية الأعمال BCM تفوق التكاليف المستخدمة لذلك.

ب- يوجد في القطاع العام نسبة 73% من المؤسسات لديها إدارات لاستمرارية الأعمال بالمقارنة مع نسبة 48% من مؤسسات القطاع الخاص لديها إدارات لاستمرارية الأعمال.

ج- 85% من المديرين يرون تطبيق خطط لمعالجة مشكلات الإعلام في حالة الكوارث ومشكلات ضياع الشهرة.

د - يرى المديرون أن أزمات تكنولوجيا المعلومات تزداد.

ويتم تعريف BCM (إدارة استمرارية الأعمال) على أنها الإطار العام الذي يحدد التهديدات المستقبلية التي تواجه الدولة والأعمال، وبناء قدرات تنظيمية لعلاج والتصدي لذلك التهديدات، وذلك للحفاظ عل مصالح أطراف القوى المختلفة (ويتم ذلك في بريطانيا وفق المواصفة رقم BCM, BS 25999. وعند قياس التطور الزمني للمواصفة البريطانية وتطبيقاتها خلال السنوات السابقة 2002-2011 تم رصد المتوسط لنتائج BCM كالتالي:-

* Patrik Woodman (2011), Managing Threats in Dangerous World. CMI & BCI. UK.

نوع التهديدات	% متوسط BCM خلال 2011-2002
1- الظروف الجوية والفيضانات.	45
2- خسائر تكنولوجيا المعلومات.	52
3- خسائر في الأرواح.	35
4- خسائر الطرق والمواصلات.	28
5- خسائر عدم حماية المباني.	50
6- خسائر الاتصالات.	46
7- خسائر سلاسل التوريد.	26
8- خسائر في المهارات الرئيسية.	30
9- خسائر في المدارس ورعاية الأطفال.	12
10- خسائر في الكهرباء والجاز.	43
11- حوادث صحة وسلامة العاملين.	32
12- تغطية الإعلام السلبي.	20
13- فقدان شهرة الشركات.	24
14- خسائر المياه والصرف الصحي.	36
15- حوادث الصحة والسلامة للعملاء.	24
16- الحوادث البيئية.	34
17- الاعتصامات	13
18- المشكلات الصناعية	20
19- الحرائق.	45
20- تهديدات الإنترنت	25
21- خسائر الإرهاب	25

وتشير الدراسة السابقة إلى أن من أهم القوى الدافعة الخارجية لتطبيق BCM ما يلي:-

نوع التهديدات	% درجة التأثير
1- حوكمة الشركات	42
2- دور المستهلكين	33
3- المزايا التنافسية	23
4- دور الحكومة المركزية.	22
5- التشريعات	21
6- متطلبات قطاع المشتريات الحكومية	19
7- الإجراءات الإدارية	19
7- المراجعة	19
9- شركات التأمين	16
10- الممولون والمستثمرون	9
11- الموردون.	7

3ـ تجربة الهند في تطبيق BCM*.

- التطبيقات الأكثر في قطاع IT وللبنوك والتأمين والأقل في قطاع الخدمات.
- توجد أعلى نسب التهديدات في مجالات الإرهاب والبنوك والفيضانات وأعطال الكهرباء والاتصالات.
- وتزداد الأعطال في الحرائق والزلازل.

ويرجع صعوبة تطبيق BCM إلى كل من فشل التكنولوجيا ونقص البيانات الخاصة بالمخاطر وعدم توفر الموردين.

* BCM Institute. Indian Bus. Con. Survez April 2008.

وتحتاج مصر بعد 30 يونيو 2013 إلى ضرورة إنشاء وحدات لإدارة استمرارية الدولة والأعمال في جميع القطاعات مثال:

أ – رئاسة الجمهورية ومجلس الوزراء.

ب – وزارات الدفاع والداخلية والخارجية والقضاء.

جـ – وزارات الطيران المدني والمطارات وشركات الطيران.

د- المحافظات والمدن الجديدة والمحليات.

هـ – وزارات الاقتصاد والمالية والصناعة والتجارة.

و – الشركات الكبرى.

ز – هيئة قناة السويس ومشروع تنمية منطقة قناة السويس

الفصل الثاني

إعادة اختراع الدولة والحكومة

1ـ خريطة الكوارث والأزمات المصرية (1948ـ2013)

2ـ شجرة الفساد المخطط المتشعب متعدد المستويات

3ـ خريطة طريق لإعادة البناء واكتشاف الدولة العصرية

4ـ مواقع العنف المصري الآن.

5ـ اكتشاف دولة مصر الحديثة والسيطرة على الكوارث.

6ـ بناء هرم التخلص من العنف والطوارئ

7ـ اقتراح نموذج لقياس مخاطر الأعمال والاقتصاد الوطني

8ـ ضرورة توفر قواعد لمنع العنف والكوارث في مصر

9ـ التحليل الرباعي المصري: التخطيط الاستراتيجي مصر 2050

10ـ مستقبل بناء دولة مصر الحديثة.

الفصل الثاني

إعادة اختراع الدولة والحكومة

Reinventing Government In Egypt

تحتاج مصر الحديثة الآن بعد 12-2-2012 وتنحى رئيس الجمهورية وإنهيار الدولة- وتولى المجلس العسكري زمام الأمور وتشكيل حكومة تيسير الأعمال إلى اختراع حكومة جديدة وخاصة بعد 30 يونيو 2013. ويشير قاموس الإدارة العامة في العالم إلى أشكال عديدة للحكومات بين الملكية والجمهورية والنظم البرلمانية. ويسيطر على الدول العربية النموذج الملكي (ملك وأمير) ونموذج الجمهوريات الذي تحول أخيراً إلى نموذج رئاسي يدير الدولة بالملكية والمركزية المطلقة (مصر- ليبيا- سوريا- اليمن- تونس- ....).

وأدى تعامل القوى السياسية الخارجية مع رؤساء الدول العربية من منظور المصالح دون مراعاة لحقوق الشعوب العربية إلى الثورة وعصر جديد للنهضة وإعادة هندسة الحكومات والدول العربية لممارسة الديمقراطية والحرية والعدالة والمساواة وتحقيق حقوق الإنسان العربي.

وأدت تكنولوجيا المعلومات والإنترنت إلى نجاح الثورات العربية المحاصرة التي تبحث عن نوع الدولة الجديدة مع ضمان الشفافية والحوكمة واللامركزية والتكامل والتنسيق وإدارة المخاطر لضمان الاستمرارية. هذا ما سوف نقدمه هنا في هذا الفصل.

1- خريطة الكوارث والأزمات المصرية:

يشير التطور الكرونولوجي (الزمني) لدولة مصر إلى العديد من الثورات والحروب والأزمات والكوارث الواجب استعراضها بغرض الخروج بميكانزمات مستقبلية تقلل أو تمنع من تلك التحديات. فمن حق المصريين الأن أن يعيشوا حقبة من الزمان بالحرية والكرامة والعدالة والمساواة.

إن القدر في مصر يلعب دوراً إستراتيجياً على مدار الدهر. والرجوع إلى الله والسلوك الإيماني يساعد على سعادة البشر ويحافظ على الحضارة والموارد. إن ما حدث في 25 يناير 2011 وبعد 30 يونيو 2013 في مصر كان نتيجة طبيعية 30 عاماً وفق نظرية S-R , (X, Y) ونظرية Cause-Effect وبالتحديد يمكن القول:

1- ما حدث في مصر كان زلزال إلهي يدعو إلى صحوة في العالم أجمع وبالدول العربية خاصة.

2- لقد اعترف العالم والدول الصناعي الكبرى G8 بضرورة تسجيل التجربة المصرية للثورة البيضاء لتدريسها بالجامعات وللشباب بالخارج.

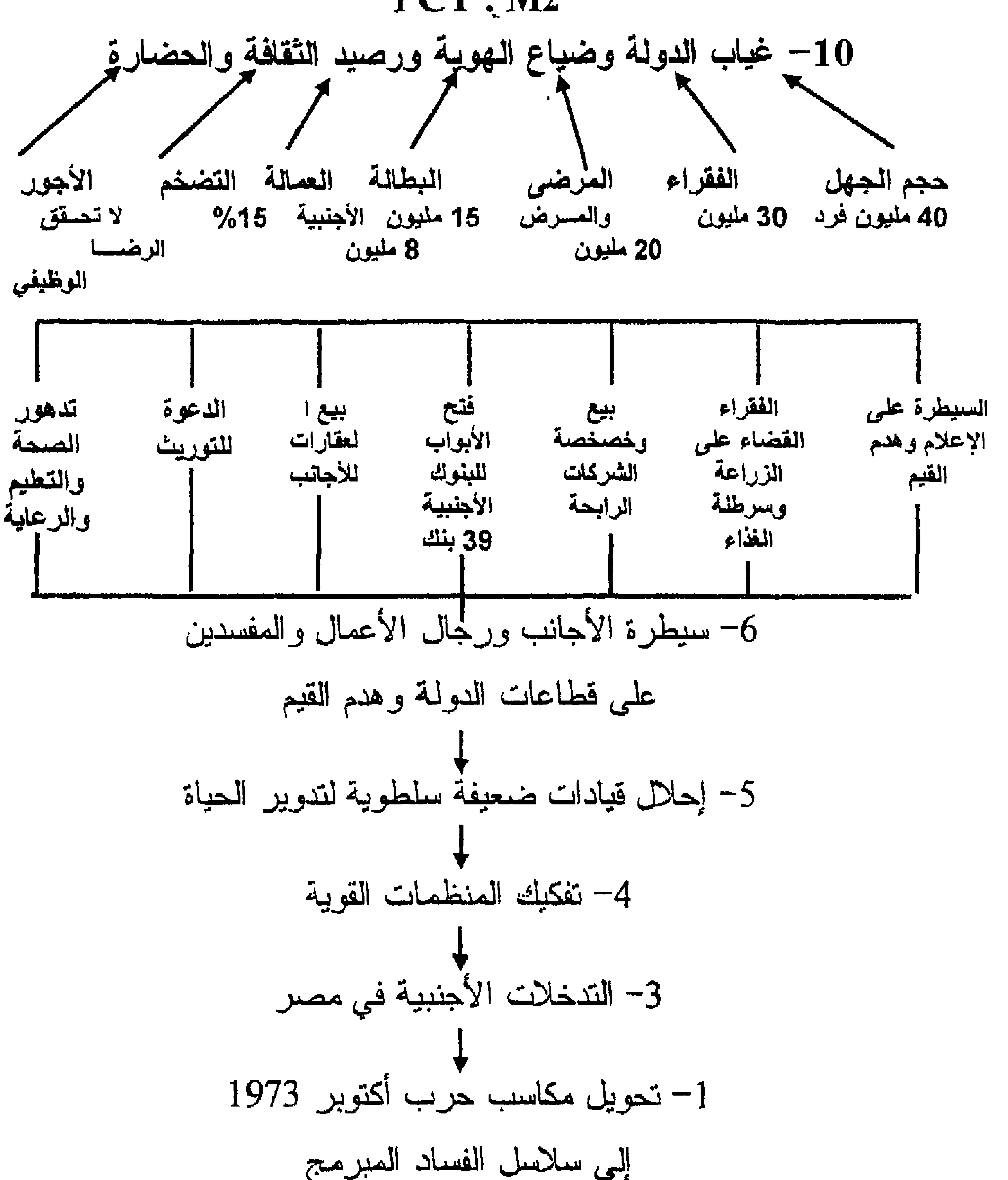
3- إنني أسجل هنا ضرورة إعادة كتابة جميع العلوم والتخصصات برؤى جديدة مع التأكيد على الإيمان برب العالمين للخروج بنماذج سلوكية وإدارية واقتصادية وتكنولوجية جديدة تحقق سعادة البشر – بعيداً عن الاقتصاد الورقي واستغلال حفنة من الأثرياء لبقية البشرية.

ونطرح هنا خريطة تقريبية للكوارث والحروب التي حدثت في مصر.

2ـ شجرة الفساد المخطط المتشعب متعدد المستويات

Planned Corruption Tree: Multidensional Multilevel

PCT : M2



3- خريطة طريقة لإعادة البناء وإكتشاف الدولة العصرية

القوى الدافعة	غياب استراتيجية لإستمرارية الدولة	القوة المعوقة
ثورة 25 يناير و 30 يونيو ضد الفساد والظلم وقهر الشعب	- مناهج ردود الأفعال - البحث عن دستور جديد للبلاد - فتح العديد من الملفات:	• الفساد. • غياب الأمن. • الفتنة الطائفية.
الدعوة إلى: • الكرامة. • العدالة. • المساواة. • الديمقراطية. • الحرية.	دون أولويات - ملف المياه – ملف فلسطين - ملف جامعة الدول العربية- ملف البطالة- ملف الأجور – ملف الأقباط والسلفيين - غياب التخطيط الإستراتيجي للدولة وللوزارات والشركات	• الإضرابات الفئوية- الغلاء- إنخفاض الأجور. • البلطجة. • الإعلام والإشعاعات. • موقعة الجمل. • مقاومة الثورة.
محاكمة الفاسدين: • دور المجلس العسكري. • حكومة تيسير الأعمال. • الاستفتاء. • الدعوة لتكوين أحزاب. • الدعوة لإنتخاب رئيس الجمهورية.	- البطء والتباطؤ في حسم القضايا الرئيسية وخاصة الاستيلاء على الأموال المسروقة بالداخل وبالخارج. - إعادة بناء الأعلام. - التخلص من بعض رموز الفساد. - سرقة الآثار	• الموقف الإقتصادي. • عجز الموازنة العامة. • موقف البنوك. • تهريب الأموال المسروقة إلى الخارج. • نهب الأراضي. • إذلال الشعب. • هروب الكفاءات.

4 – مواقع العنف المصري Violence

إذن شهدت مصر بعد وقبل 25 يناير 2011 العديد من الأزمات والكوارث الناتج عن تصرفات عنف وتهديدات الدعوى إلى العنف. ويعتبر الإرهاب أحد أشكال أماكن العنف عالمياً وعربيا ومحلياً. ويقدر عدد

المضاربين من العنف في أمريكا بحوالي 18 مليون سنوياً وفي مصر حوالي 9 مليون سنوياً في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية في الدولة. وينتشر العنف في العالم العربي وخاصة بعد ثورات تونس ومصر واليمن والبحرين وسوريا.

وتشارك العوامل التالية في إنتشار العنف:

1- غياب سياسات لمنع العنف والعدواني.
2- غياب سياسات فعالة لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
3- نقص التدريب على طريق منع العنف في الشركات والحكومات.
4- غياب كود أخلاقي لمنع العنف بالمحافظات وبالمؤسسات.
5- عدم قدرة المديرين والمشرفين على تقدير التهديدات الناتجة عن العنف ومنها الفقر والبطالة والغلاء.
6- عدم توفر آليات لتوصيف السلوك العدواني ومحاولة منعه.
7- الفشل في إتخاذ قرارات لمنع أسباب السلوك العدواني في العمل والشارع والأسرة.
8- غياب بناء بيئة تمنع السلوك العدواني والظلم في العمل.
9- غياب الديمقراطية والعدالة والحريات.
10- غياب دولة مدنية عصرية.
11- القيادة السلطوية والمركزية المطلقة.
12- الحاجة إلى دستور جديد.

5 - إكتشاف دولة مصر

ويحتاج إكتشاف الدولة الى:

1- الحوكمة والشفافية (الرقابة والمراجعة والمساءلة).
2- المشاركة المجتمعية والمركزية والمسئولية الإجتماعية.

3- حل المشكلات السياسية والإجتماعية والإقتصادية والإدارية الحالية.

4- القضاء على الفقر وتحقيق التنمية المستدامة.

5- الحوكمة الفعالة والتنمية الإنسانية:

-تجديد الحكومة.

-التكامل الإجتماعي.

-إقتصاد السوق وحوكمة الشركات.

-الحوكمة بالمحليات والمجتمع المدني.

6- استخدام الحوكمة الإلكترونية ودعم المرافق ومشاركة المجتمع المدني.

7- تقليل الفروق بين الأغنياء والفقراء، والقرى والمدن، وموازنة الرفاهية الاجتماعية الاقتصادية، والنمو والتوزيع، العدالة الإجتماعية، التكامل بين المساواة والتكامل.

8- تفعيل منظمات المجتمع المدني CSO's.

ونخلص مما سبق إلى ضرورة قيام القيادات بتطبيق البرنامج التالي:

عناصر برنامج للسيطرة على الكوارث المصرية

(1)

التدريب على منع الكارثة (إستراتيجية الوقاية)

(2)

برنامج التخلص من آثار الكارثة

(إستراتيجية العلاج)

(3)

البدائل والخطوات البديلة (ستراتيجية السيطرة)

(4)

العودة إلى الموقف الطبيعي

(إستراتيجية الإستقرار

والإنطلاق إلى المستقبل)

إختراع الدولة الجديدة*

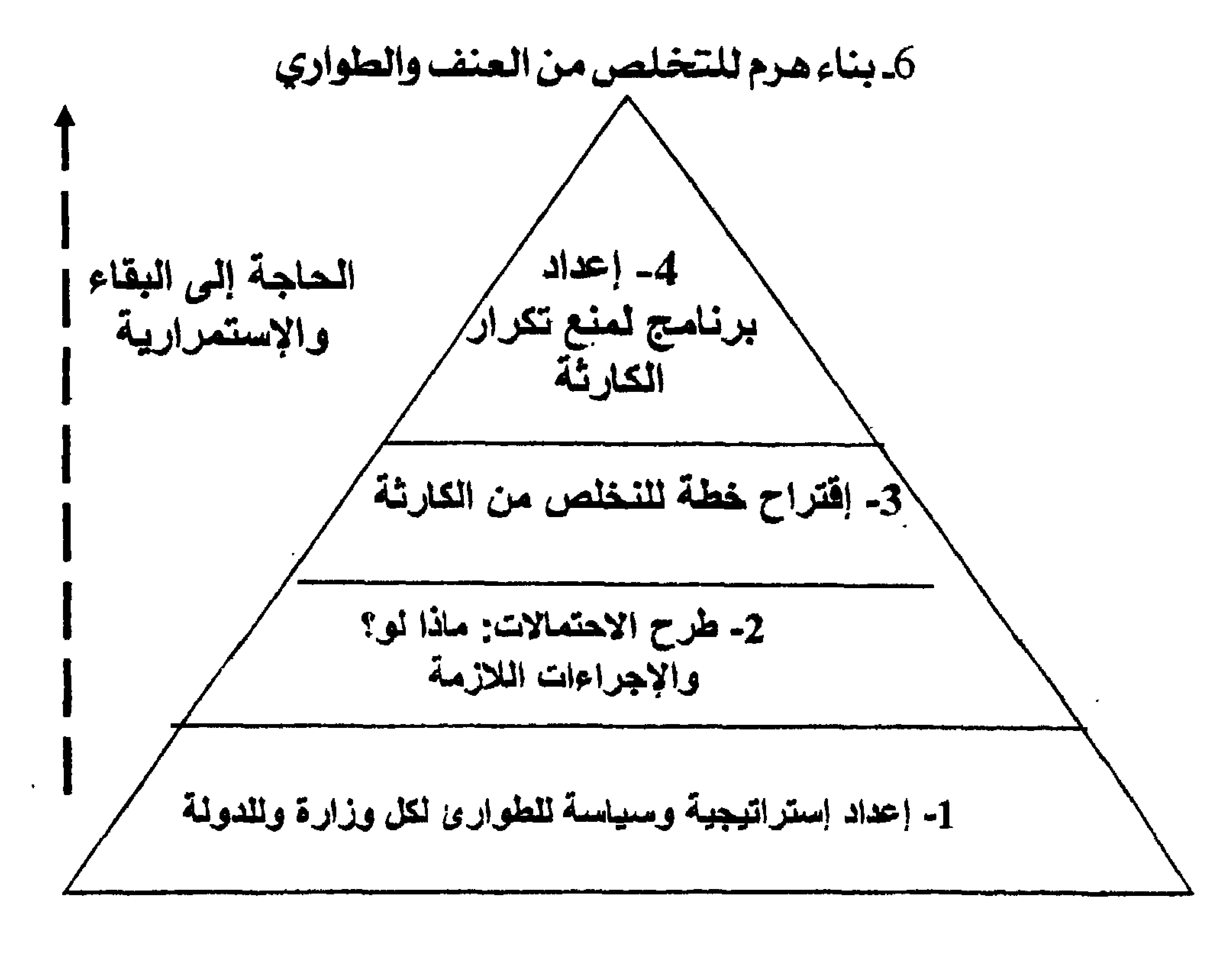
ونوضح في التالي دور مؤسسات الدولة [illegible] في السيطرة على الكوارث المختلفة:

(*) لمزيد من الطرح يمكن الرجوع لمؤلفات الباحث التالية:

1- إدارة منظمات المجتمع المدني 3- الأزمات والكوارث في القرن الحادي والعشرين.

2- الثقافة السلوكية للتواصل مع الطفل. 4 - العمالة الأجنبية في الوطن العربي.

6ـ بناء هرم للتخلص من العنف والطوارئ



أنواع الكوارث المتوقعة في مصر:

أولا – الكوارث الطبيعية:

الفيضانات – الجفاف والتصحر – الزلازل – الحرائق.

ثانيا- الكوارث البيئية:

خلط الصرف الصحي بمياه الشرب- حوادث الطائرات- حوادث الطرق والبلطجة- تفجر العشوائيات- أطفال الشوارع- الأمراض- الماس الكهربائي- الفتنة- انقطاع الكهرباء وخطوط التليفونات والإنترنت.

ثالثا – الإعتصامات الفئوية.

النقابات – العمال – المستهلكين – الفساد.

7 – نموذج مخاطر الأعمال والاقتصاد في الأسواق

(أسواق المال وأسواق السلع وأسواق العمل)

مخاطر البيئة

أسواق المال والتمويل	العلاقات مع الغير	القوانين	السياسة	العلاقات الدولية
الأمن	الفتنة	الإشاعات	البلطجة	التلوث

مخاطر العمليات داخل المؤسسات

- مخاطر دعم
- الموارد البشرية
- المخاطر التكنولوجية
- مخاطر التكامل
- الغياب والتأخير عن العمل

المخاطر المالية

نقص الموارد

القروض الدولية

مخاطر العمليات داخل المؤسسات

مخاطر التشغيل والصراعات التنظيمية	التمويل	الاستراتيجيات
فشل الحاسبات	قطع الإنترنت	غياب دعم القرارات

وتحتاج إدارة المخاطر في مصر إلى:

1- قياس مخاطر التقديرات الخاطئة.

2- قبول أو رفض المخاطر

3- تجنب المخاطر/ تحويل المخاطر/ تخفيض المخاطر.

4- تحليل الفجوة في الأداء.

5- قرار التحسينات لاستمرارية الأعمال.

8. ضرورة توفر قواعد لمنع العنف والكوارث في مصر

التوصية (1) منع العنف مع تحديد قواعد لمعالجة المنازعات والخلافات بين الأفراد والجماعات والنقابات والمؤسسات.

التوصية (2) اقتراح نماذج لمنع العنف والكوارث وإجراء اختبارات وفحوصات مانعة للعنف.

التوصية (3) طرح كود لمنع اختناقات الطرق والمرور وتفعيل تدفق اللوجستيات بالوسائط المتعددة.

التوصية (4) تطبيق كود لمنع الحرائق والأزمات داخل المباني.

التوصية (5) نشر كود لمخاطر الكهرباء والحاسبات وطوارئ سرقة المعلومات وجرائم الإنترنت.

التوصية (6) منع تداول الأسلحة دون ترخيص بهدف تقليل احتمالات الجرائم (سرقة الأسلحة من السجون).

التوصية (7) تحديد أولويات علاج التحديات والكوارث الحالية وتجنب فتح العديد من الملفات دون علاج إستراتيجي.

التوصية (8) تأجيل الملفات السياسية لحين حسم المنازعات الأمنية القومية وإتمام إعادة البناء.

التوصية (9) إعادة الهيكل التنظيمي للدولة بعد الموافقة على الدستور والسياسات القومية للقطاعات المختلفة.

التوصية (10) تحديد دور الإعلام في المرحلة الحالية بعيداً عن الإشاعات والمعلومات غير الدقيقة.

التوصية (11) السرعة في حسم القضايا السياسية الحالية وإعادة المسروقات من الخارج والداخل.

9ـ التحليل الرباعي المصري: التخطيط الإسراتيجي مصر 2050
Egypt SOWT Analysis (ESA)

الخلفية Background

1. مصر أرض الإيمان والأديان السماوية.
2. عبقرية الزمان والمكان.
3. أثر الدولة وعبقرية الزمان والمكان على جميع الاستراتيجيات والسياسات: التعليم- الإعلام – العلوم – التكنولوجيا.
4. حقوق الإنسان والأسرة.
5. إشباع الحاجات الإنسانية للفرد:
- الحاجات الأساسية: المأكل والمشرب والعلاج والدواء والمسكن والملبس.
- حاجات الأمن والأمان والاستقرار.
- الحاجات الاجتماعية.
- الحاجات السيكولوجية والاحترام والمكانة.
- إثبات الذات والاختراع والمشاركة.
6. حقوق الإنسان: السياسة والاجتماعية والثقافية.

الرؤية: نحن نحلم بمصر العظيمة الرائدة.

الرسالة: تعبئة القدرات والمهارات والطاقات الوطنية لبناء مصر التي علمت العالم – دولة المؤسسات.

القيم: الإيمان – الحب – التعاون – الجودة – المشاركة– القضاء على الفقر والجهل والمرض– قيادة العرب وأفريقيا التواجد على الساحة الدولية بالقوى الوطنية.

التحليل الرباعي لمصر المحروسة

(الموقف الحالي)

الفرص المتاحة لمصر	إستراتيجية الإنطلاق والمبادرات بالطاقات الوطنية / إستمرارية استغلال الفرص الحالية والمستقبلية	إستراتيجية القضاء على نقاط الضعف الداخلي لإتاحة فرص تشغيل. الفرص: إعادة التنظيم وتجديد المؤسسات
التهديدات التي تواجه مصر الدولة المدنية	إستراتيجية الدفاع عن البقاء والحرية والديمقراطية: – تحجيم التهديدات الداخلية والخارجية – برامج الأولويات والدعم الدولي.	إستراتيجية الاستمرارية بالحلول الإبداعية والابتكارات والبحث عن تحالفات إستراتيجية جديدة السعودية – الإمارات – روسيا – الصين

قائمة قوة مصر	قائمة ضعف مصر	قائمة فرص مصر	قائمة تهديدات مصر
- الموقع الجغرافي.	- الفاسدون.	- زيادة المعاملات الاقتصادية مع أفريقيا والعرب،	- الفتنة الطائفية.
- التاريخ الأصيل.	- تدخل الأجانب.	- خلق فرص عمل هائلة في أفريقيا والوطن العربي.	- غياب الأمن.
- النجاحات السابقة.	- خصخصة الشركات.	- القضاء على الفساد.	- العشوائيات.
- علماء مصر في الداخل.	- سرطنة الزراعة.	- تعبئة مدخرات المصريين بالخارج.	- الفقر.
- علماء مصر بالخارج.	- السلطوية والدكتاتورية.	- إعادة بناء المؤسسات.	- البلطجة.
- إيمان المصريين.	- الجهل والفقرة والمرض.	- تعديل أنماط القيادة.	- تزايد نسب الأجانب والعمالة الأجنبية.
- أرض الأديان السماوية.	- غياب الحرية والعدالة والديمقراطية والكرامة.		- تدهور الزراعة.
- حب المصريين لبلدهم.	- إذلال الشعب.		- البطالة المتزايدة.
- ذكر مصر في القرآن الكريم والإنجيل.			- التعلم للشهادات.
- إرادة حرب أكتوبر 73.			- نقص الإمكانات.
			- غياب القيادات.

وتحتاج كل وزارة ومؤسسة في "مصر المستقبل" إلى إعداد خطة إستراتيجية وإدارات مع التنبؤات وتخصيص الموارد، يتم مراجعتها سنوياً والتدريب المستمر على التحسينات والجودة والإنتاجية والتنافسية والقدرات التصديرية.

تحديد الرؤية
تحديد الرسالة
التهديدات)
القيم
الأهداف الاستراتيجية

التحليل الخارجي (القوة/ الضعف)
التحليل البيئي والدولي (الفرص،

الإستراتيجيات والسيناريوهات

2011
2012
2013
2014
2015
2020
2025
2030
2035
2040
2045
2050

ويحقق التخطيط الإستراتيجي لمصر 2050 تحديد ما يلي:

• فلسفة ودستور الدولة الحديثة.	• طبقة الإدارة الجديدة.
• الاستراتيجيات والثوابت القومية.	• العلاقات الإنسانية وديمقراطية العمل.
• السياسات وطرق العمل والتكنولوجيا.	• التجويد والتحسينات المستمرة للتنافسية.
• السلوكيات.	• الرفاهة والسعادة.

10- مستقبل بناء دولة مصر الحديثة (*)

وتحتاج مصر المستقبل إلى العديد من التحولات التي تحدد حداثة الدولة وأصالة الدولة بجانب الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية مثال:

1- تحويل القرى الحالية المستهلكة لقرى نمنتجة وأسر منتجة وتعاونيات إنتاجية.
2- القضاء على العشوائيات وخاصة في المدن الكبرى.
3- إعادة توزيع السكان على المحافظات بحوافز التمليك والإعفاءات الضرائبية (الوادي الجديد وسيناء وسيوة).
4- تخصيص مساحات لكل محافظة للزيادة السكانية.
5- تمليك كل فرد مساحة من الأرض للسكن وللإنتاج.
6- القضاء على إشكالية النقل والمواصلات والتحول إلى النقل متعدد الوسائط Mass Transit Systems.
7- الإهتمام باللغة العربية والقيم السلوكية الراقية والقضاء على الفن الهابط واللغة العامية.
8- الاهتمام بالأسرة والزواج والطفولة.

(*) الباحث كتب: 1- إدارة التكنولوجيا. 2- الحكومة الإلكترونية. 3- تحويل المتظمات الورقية إلى الإلكترونية 4- إدارة الأعمال الدولية والعالمية. 5- الاقتصاد الرقمي.

9- إعادة توحيد برامج لتعليم وتنميط المقررات في جميع المدارس الوطنية والأجنبية والجامعات الخاصة والأجنبية.

10-إعادة كتابة العلوم برؤى الثورة واحترام حقوق المواطن.

11-تطوير آليات التفكير والتحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

إختراع الدولة وإدارة الحكومة بالمنظومات المتوازنة

دولة مدنية ديمقراطية إنسانية

A وصف وتحليل وتقييم

وظائف الدولة وأجهزة الرقابة
القضاء + الجيش+ الشرطة + الإعلام
لانضباط الإنتاج والاستهلاك.

الدستور الجديد
التشريعات الجديدة
الرؤى الجديدة لدولة المستقبل:
فلسفة نظام الحكم
قيم الحياة الجديدة
القيادة الجديدة

B
سلوكيات الدولة:
- بناء القيادات.
- تطوير السلوكيات.
- إشباع الحاجات.
- تحفيز الناس على الإنتاج.
- التواصل والاتصالات.
- التدريب المستمر.
- التحسينات المستمرة.
- آليات فض المنازعات.
- الأمن الفردي والأسري.
- القضاء على الازدحام.
- التخطيط الأفقي للإسكان.
- تنظيم النسل.
- تشجيع العودة للقرى.
- الإعلام الإيجابي.
- العلاج والدواء والتأمين الصحي.
- التغذية لبناء الإنسان.

C
مرشدات الدولة:
- الأمن الخارجي.
- الأمن الداخلي.
- الإنترنت.
- قواعد البيانات.
- نظم المعلومات.
- نظم دعم القرارات.
- النظم الخبيرة.
- المقارنات التطويرية.
- النماذج التجريبية.
- إدارة الجودة المتكاملة.
- إستراتيجيات إستمرارية الأعمال BCS.
- تحليل آثار توقف الأعمال BIA.
- الإنتاجية القومية والقطاعية والتنظيمية.
- بناء الأسواق الوطنية.
- أسواق المال وسيلة للتنمية.
- التصدير والتجارة الدولية.

D

B
- مؤسسات الدولة.
- الحكومة الجديدة.
- التخطيط المستقبلي.
- السكان.
- المياه.
- الزراعة

B
- التصنيع.
- الإسكان.
- الثقافة.
- التعليم الجديد.
- الصحة العامة.
- الأمن الإجتماعي.

الفصل الثالث

استراتيجيات بقاء واستمرارية الدولة

1- الألفية الثالثة: عصر الفساد والكوارث والحروب.

2- الحاجة إلى استراتيجيات لإعادة إستمرارية الدولة.

3- إقتراح مشروع خطة للتخلص من الكوارث.

4- تحليل فعالية وآثار توقف الأعمال.

5- نتائج الفشل في استمرارية الدولة والأعمال.

6- المفهوم الإستراتيجي لتخطيط إستمرارية الدولة والأعمال.

7- إستراتيجيات BCP لإدارة المخاطر.

8- دورة حياة إدارة إستمرارية الدولة والأعمال.

9- مجالات تطبيق BCS

10- محاور سياسة إدارة إستمارية الدولة والأعمال.

11- أجندة الاستشفاء والتعافي من الكوارث.

12- أهمية إنشاء وحدات لإدارة إستمرارية الأعمال.

الفصل الثالث

إستراتيجيات بقاء واستمرارية الدولة والأعمال

National & Busniess Conitinuity Strategies

الملخص التنفيذي

Exexutive Summary

لقد تحولت فلسفة التعامل مع الأزمات والكوارث في العالم من مجرد ردود الأفعال إلى أهمية بناء محطات الإنذار المبكر واستخدام التقنيات الأمنية المعاصرة. ومع تكرار الأزمات والكوارث ظهرت أهمية إنشاء وحدات إدارة المخاطر. ولقد تعملت الدول بعد ذلك أهمية بناء مراكز للتعامل مع الأزمات والكوارث شريطة توكيد البقاء والاستمرارية، بتطويع آليات التخطيط الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات للسيطرة على التهديدات. وتقوم تلك المراكز على محورين أساسيين:

(أ) محور تحليل أثر توقف الأعمال (BIA) Business impact Analysis

(ب) وإستراتيجية لاستمرارية الأعمال (BCS) Business Continutiy Strategy

ولقد حقق هذا التحول العديد من النتائج الإيجابية عند التعامل مع الأزمات والكوارث العالمية والإقليمية والمحلية. ويطرح هذا الفصل الأطر العامة والسياسات الضرورية لتطبيق إستراتيجيات إستمرارية الدولة والأعمال، وهو ما تحتاجه مصر اليوم لإنشاء وحدات ذات طابع إسترتيجي للتنبؤ بالخطر والإستعداد لمنعه وتدريب الكوادر على فنون الإدارة الجديدة الضامنة والراعيٌة للإستمرارية والنمو والتوسع وتحقيق القيمة وتقليل المخاطر.

1ـ الألفية الثالثة : عصر الفساد والكوارث والحروب

1. الإرهاب (برج التجارة العالمي 11 سبتمبر 2001، مدريد 2004 ولندن 2005 وموبيي 2006 وحرب العراق والموقف بعد 30 يونيو 2013).
2. البلطجة.
3. الكوارث الصناعية (ديسمبر 2005).
4. الفيضانات: (كرينا - ورينا 2005).
5. فيضانات الساحل الشرقي لأمريكا ولندن وانفجار محطات الطاقة الأوروبية في 2003، ومحطات الطاقة النووية في اليابان 2011.
6. كارثة مارس في 2003.
7. كارثة إنفلونزا الخنازير 2009.
8. كارثة إفلاس البنوك والأزمة العقارية 2008.
9. حرب أمريكا في أفغانستان وباكستان 2006- حتى الآن).
10. الثورة التونسية والمصرية 2011.
11. حركات التحرير في ليبيا واليمن وسوريا.
12. الانفلات الأمني.
13. تحويل الأموال المسروقة إلى الخارج.
14. سرقة الأراضي.
15. أزمات الغذاء والزراعة وخصخصة الشركات للأجانب وحالات الإفلاس.
16. البطالة ونقص فرص العمل وتشغيل الأجانب وأزمات الأجور وتدهور الإنتاجية والتضخم.
17. غياب هيبة ودور الدولة.
18. الفتنة الطائفية والبلطجة.

19. الثورة ضد الفساد متعدد المستويات.

20. بطء القضاء وتأخير إجراءات إعادة الأموال وتطبيق الاستمرارية والديمقراطية والعدالة.

2. الحاجة إلى إستراتيجيات لإعادة إستمرارية الدولة

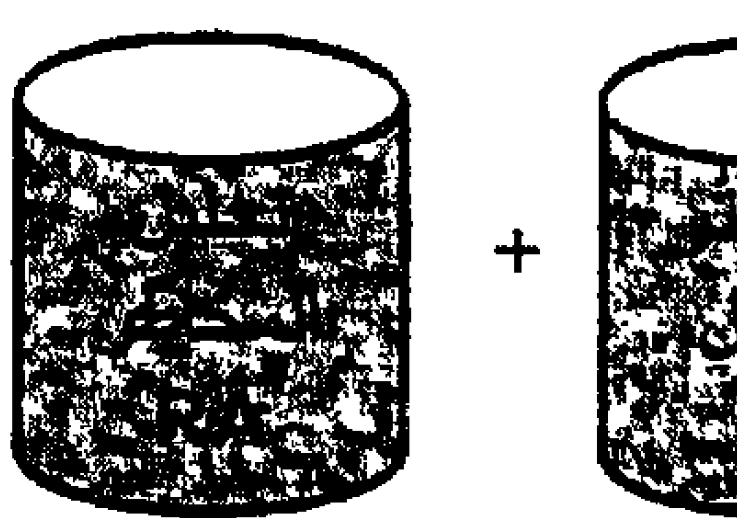
وتظهر الحاجة الآن إلى أسلوب متكامل لإدارة إستمرارية الدولة والمؤسسات والوزارات مع التنسيق بين الأجهزة لتأكيد الإستمرارية والتكامل وإقتصاديات الحجم والكفاءة والتنمية المستدامة. لذلك يجب التعريف بإدارة إستمرارية الدولة والأعمال وطرح مقاييس ومعايير جديدة بتحسين برامج الاستمرارية، وإمكانية إعداد مقارنات إرشادية داخلية وخارجية وتحسين جودة إدارة الاستمرارية في جميع القطاعات (الوزارات والشركات والأنشطة المختلفة).

وتهدف إدارات إستمرارية الأعمال والدولة إلى إيقاف حالات التدهور والانهيار باستمرار عن طريق آليات منع الكوارث وتشغيل القدرات وتحسين السمعة ورفع الروح المعنوية للقيادات والعاملين.

أ – خطط إدارة الأزمات والكوارث.

ب– إدارة المخاطر.

ج– إجراء تحليلات لأثر إستمرارية الدولة والأعمال.



القدرة على تحقيق الاستمرارية بمعرفة

- الأنشطة الحساسة والحرجة.
- المخاطر المتوقعة مستقبلاً.
- الوقت المطلوب للاستشفاء.
- المعلومات والحاسبات الضرورية.

3ـ إقتراح خطة للتخلص من الكوارث

The Disaster Recovery Plan

1- تحديد الحاجة لخطة تخلص من الكـوارث وتعيـين المـسئول الأول (مدير إستمرارية الأعمال Business Continuity Manager)

2- تحديد المشروع المقترح والخطـة والجـدول الزمنـي والتوقعـات وتخصيص الموارد المطلوبة لاستمرارية الأعمال.

3- تكوين الفريق وقياس الاعتبارات السياسية والفنية بفرض إقتراح خطة إستمرارية الأعمال.

4- بدء تنفيذ مشروعات الإستمرارية.

5- إختبار نتائج المشروعات والبرامج والخطط.

4ـ تحليل فعاليات واثر توقف الأعمال

(BIA) Business Impact Analysis

وذلك بفرض معرفة الأعمال والأنشطة والوظائف المتوقفـة عـن العمل وآثارها على التهديف والنتائج من خلال الخطوات التالية:

- ماذا يحدث عند توقف الأنشطة الاسـتراتيجية كالتمويـل أو الـصيانة والإحلال؟
- ماذا يحدث عند حدوث ثورة تكنولوجية أو إدارية أو سلوكية؟
- ماذا يحدث عند وجود إضرابات عن العمل؟

نموذج تحليل آثار الأعمال BIA(*)

يهدف نموذج BIA إلى تحديد العناصر الحساسة والحرجة في وقت ما لقياس التحولات والتغيرات اللازمة والضرورية على مستوى الدولة أو المؤسسات وتشمل تلك العناصر التالية:

(*) Federal Emergency Management Agency.

1- التقدير الكمي للتكاليف الناتجة عن خسائر بعض الأنشطة أو لوظائف (خسائر توقف إنتاج الشركات مثلاً).
2- تحديد الأنشطة الإستراتيجية المطلوب حمايتها كالمنشآت العامة كالسجون وأجهزة الأمن.
3- التعريف بالموارد الضرورية والحساسة لكل نشاط ضروري للتشغيل (المدخلات- العمليات- المخرجات - المصادر - الإستخدامات - البيئة المحيطة - القيادة).
4- تحديد الوقت الضرورية لإنجاز الأعمال الحرجة- يؤدي التأخير إلى ضياع الفرص وعدم تحقيق الأهداف (محاكمة الفساد والفاسدين).
5- تحديد المعلومات الضرورية لدعم القرارات (مدى توفرها).
6- تحديد الأولويات في تشغيل الموارد النادرة والمحدودة مثال العملات الأجنبية والسلع الإستراتيجية مثل القمح.

وتعتمد خطة إستمرارية الأعمال على تكنولوجيات المعلومات لتساعد على تجميع العناصر المؤثرة على الإستمرارية مع نتائج المسوحات وإستطلاعات الرأي لمعرفة درجة الإدراك والمعلومات الأمنية الداخلية والخارجية في موقف معين. ويساعد ذلك على تجنب الإفلاس والخسائر والأضرار العديدة مثل الإرهاب والبراكين والكوارث الأخرى.

وتعرف المواصفة BIS 25999 إستمرارية الأعمال على أنها:

القدرات الإستراتيجية والتكتيكية التي تستخدمها المنظمات لتخطيط إيقاف الأعطال والكوارث والمخاطر التي تمنع إستمرارية العمال من تحقيق مستوى مخطط محدد مستقبلاً.

ويعرف المعهد البريطاني لإستمرارية الأعمال والمعهد البريطاني للمعايير (PAS 56) أنها:

العملية الإدارية الكلية الضرورية لتحديد الآثار المؤدية إلى تهديدات المنظمة- وتوفير الأطر الضرورية للتصدي لتلك التهديدات لضمان السمعة الطيبة والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق القيمة المخططة.

ومن أهم عناصر BCP ما يلي

1- تحديد أهم المخاطر التي تواجه الدولة والأعمال.
2- قياس الآثار المتوقعة عند حدوث كل خطر.
3- تدريب العاملين وإختيار الخطة المقترحة.
4- إجراء تحليل لآثار توقف الأعمال Business Impact Analysis للتعرف على الوظائف الحرجة الحساسة التي يجب المحافظة عليها لضمان إستمرارية الأعمال

تقسيمات الكوارث:

1- الطبيعة: الفيضانات والزلازل.
2- المخططة: الإرهاب - اختراق الأمن.
3- التنظيمية: الحرائق- الكهرباء - الحاسبات - الملفات.
4- الإضرابات - الأخطاء المالية والمحاسبية - السرقات.
5- الفشل في الحوكمة والأخطاء القانونية.
6- أخطاء الإدارة والمديرين والإفلاس.

5. نتائج الفشل في إستمرارية الدولة والأعمال

1- ضياع السمعة والشهرة.
2- إرتفاع الديون.
3- العجز في الميزان التجاري والموازنة العامة للدولة.
4- نقص الإحتياطيات من العملات الأجنبية.
5- توقف الإنتاج وعدم القدرة على دفع الأجور.

6- فقدان الثقة في الإقتصاد الوطني.

7- نقص الغذاء والدواء.

وتحتاج كل ذلك إلى:

(أ) قياس المخاطر.(*)

(ب) قبول أو رفض المخاطر.

(ج) تجنب المخاطر أو تحويلها أو تخفيضها.

(د) تحليل الفجوة بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

(هـ) التصرف لتحسين الأداء والخروج من الأزمة.

ويحقق البقاء وإستمرارية الدولة:

(1) إعادة بناء الدولة والمؤسسات الهامة.

(2) معاودة تشغيل الأنشطة.

(3) إستمرارية خدمة المواطن عند مستويات مقبولة.

6- ما هو المفهوم الإستراتيجي

لتخطيط إستمرارية الدولة والأعمال؟

هو تحديد وحماية العمليات الحرجة والموارد اللازمة للحفاظ على الدولة والمؤسسات والموارد وإعداد أجندة إجراءات لتحقيق البقاء والإستمرارية.

ويتطلب ذلك منهج لإدارة منظومة الأعمال ومعالجة الكوارث:(*)

1- محاربة الأعطال والتوقف عن العمل.

2- تجنب الخسائر المالية والإقتصادية.

(*) الفشل في الحاسبات والإتصالات والتشغيل وتهديدات الإنترنت والإرهاب.

(*) Disaster Recovery Institute

وتزداد الكوارث والأزمات مع تزايد الاعتماد الخارجي في إدارة الدولة

3- الإلتزام بالتعاقدات والإتفاقيات.

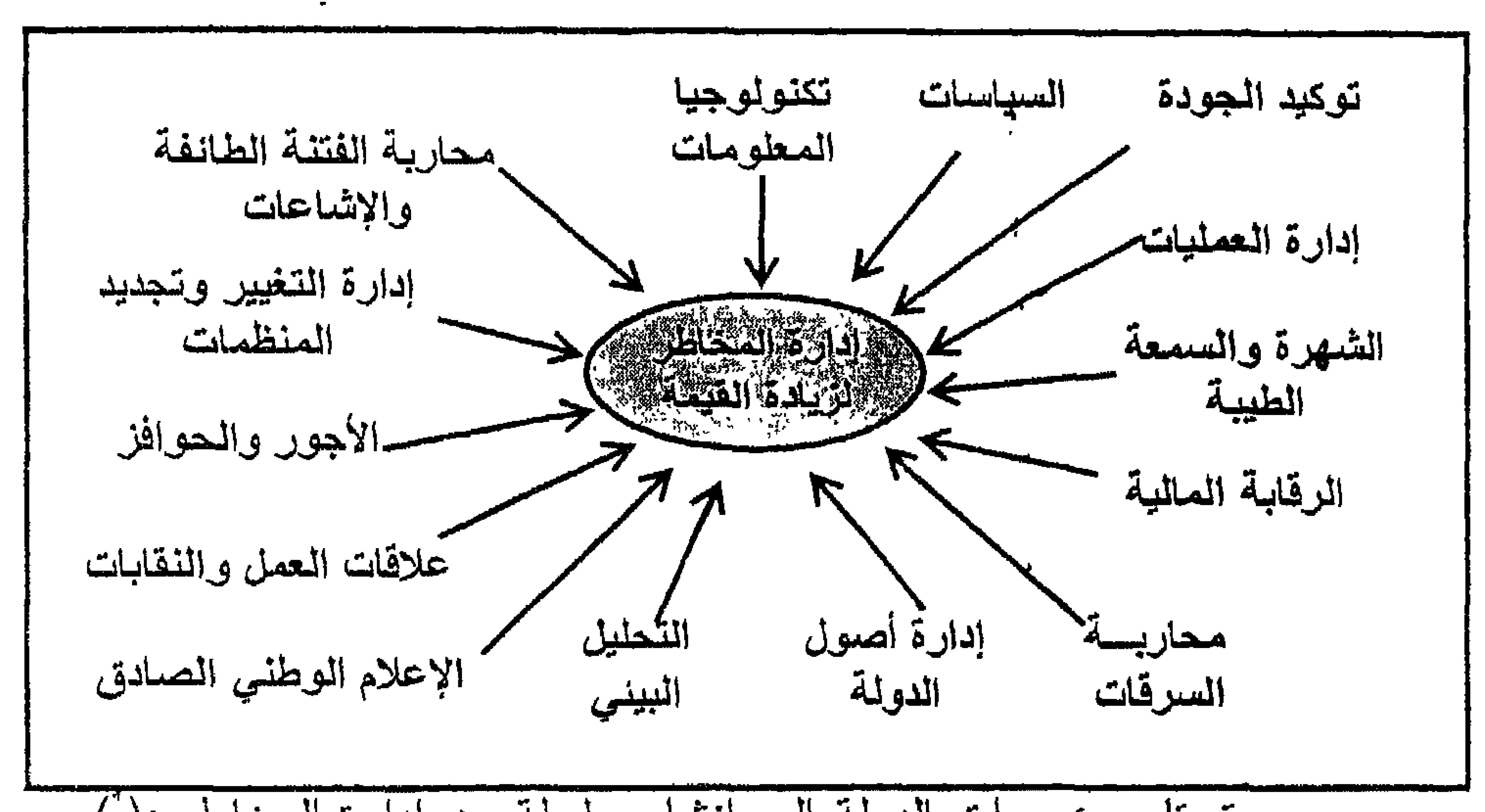
4- تطبيق قواعد فعاليات التكلفة.

5- تخفيض الآثار البيئية للأعطال.

6- تطبيق خطة فعالة للاستشفاء.

7- توكيد إدارة فعالة لمتابعة المخاطر ومراقبتها. ونوضح فيما يلي أنواع المخاطر المتوقعة.

مجالات إدارة المخاطر بالدولة وبالمؤسسات



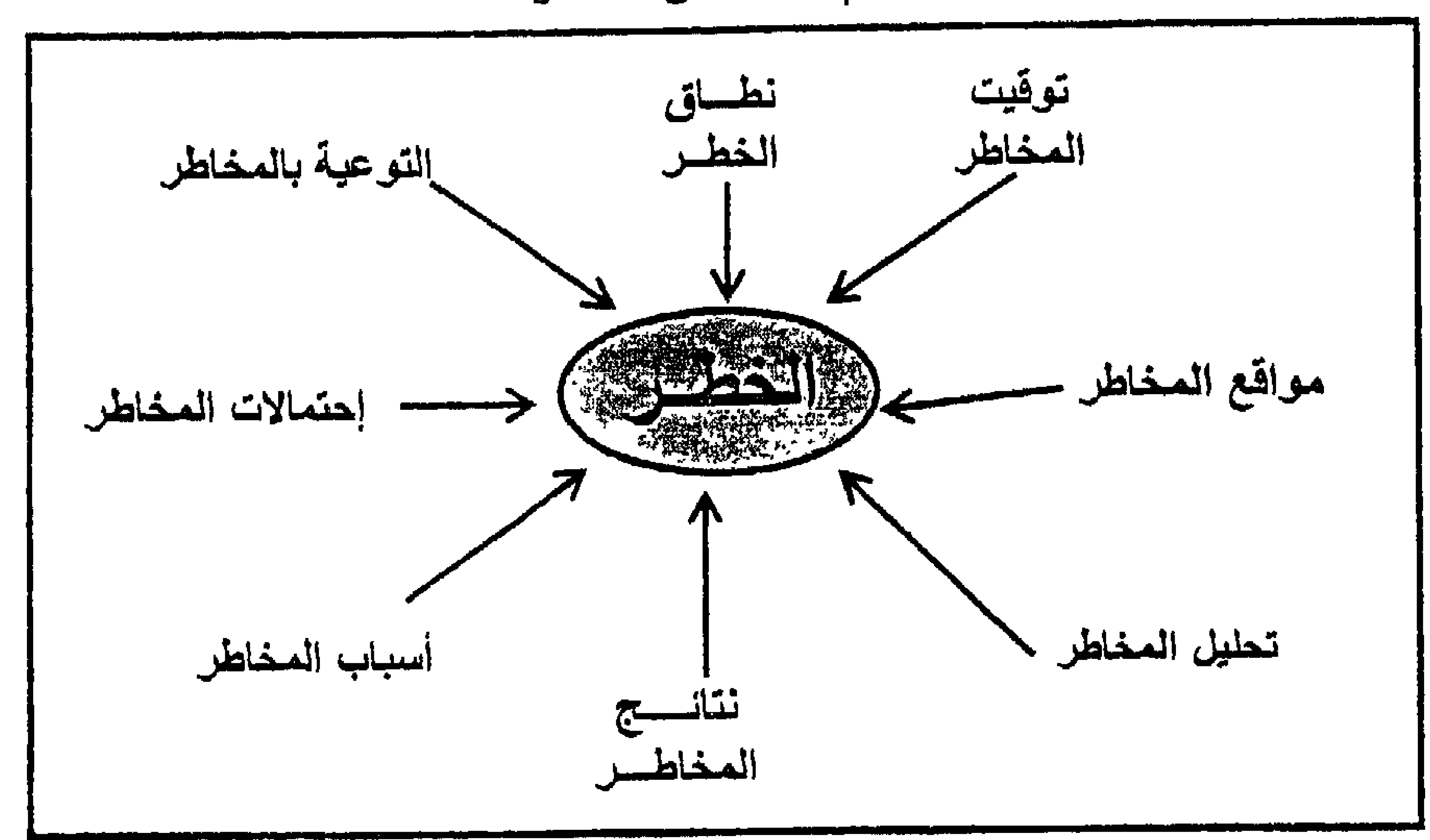
وتحتاج مؤسسات الدولة إلى إنشاء سلسلة من إدارة المخاطر:(*)

أ - المخاطر الإستراتيجية والمالية والتجارية والفنية والبشرية والإنتاجية والدولية.

ب- مراجعة ثقافة إدارة المخاطر وإقتراح إستراتيجيات لإدارة المخاطر.

(*) يفضل استخدام ICT عند تطبيق BC Plans.

أهم خصائص الخطر



- إدارة المخاطر.
- إدارة الفشل.
- أزمات تكنولوجيا المعلومات.
- أمن المعلومات.
- تهديدات الإنترنت.
- استخدام أسلوب.

Disaster Contingency & Recovery Plans

لتحسين قدرات الدولة والأعمال على النجاح والاستمرارية.

7ـ إستراتيجيات BCP لإدارة المخاطر

1- حالة BIA لتقدير المخاطر المتوقعة.

2- الدعم الإداري للتخلص من المخاطر.

3- استخدام تكنولوجيا المعلومات للشفافية.

4- مقارنة المخاطر بالتكلفة.

5- ضمان الكفاءة المالية.

6- موافقة الإدارة العليا على خطة إدارة المخاطر.

7- المراجعة الداخلية وقياس الأداء المتوازن.

8- الالتزام بالقوانين والتشريعات.

9- توفير التأمين ضد المخاطر.

10- مراجعة وتقييم انواع التهديدات:

- Reduction.
- Readiness.
- Response.
- Recovery.

11- مقاييس مراقبة المخاطر الحالية:

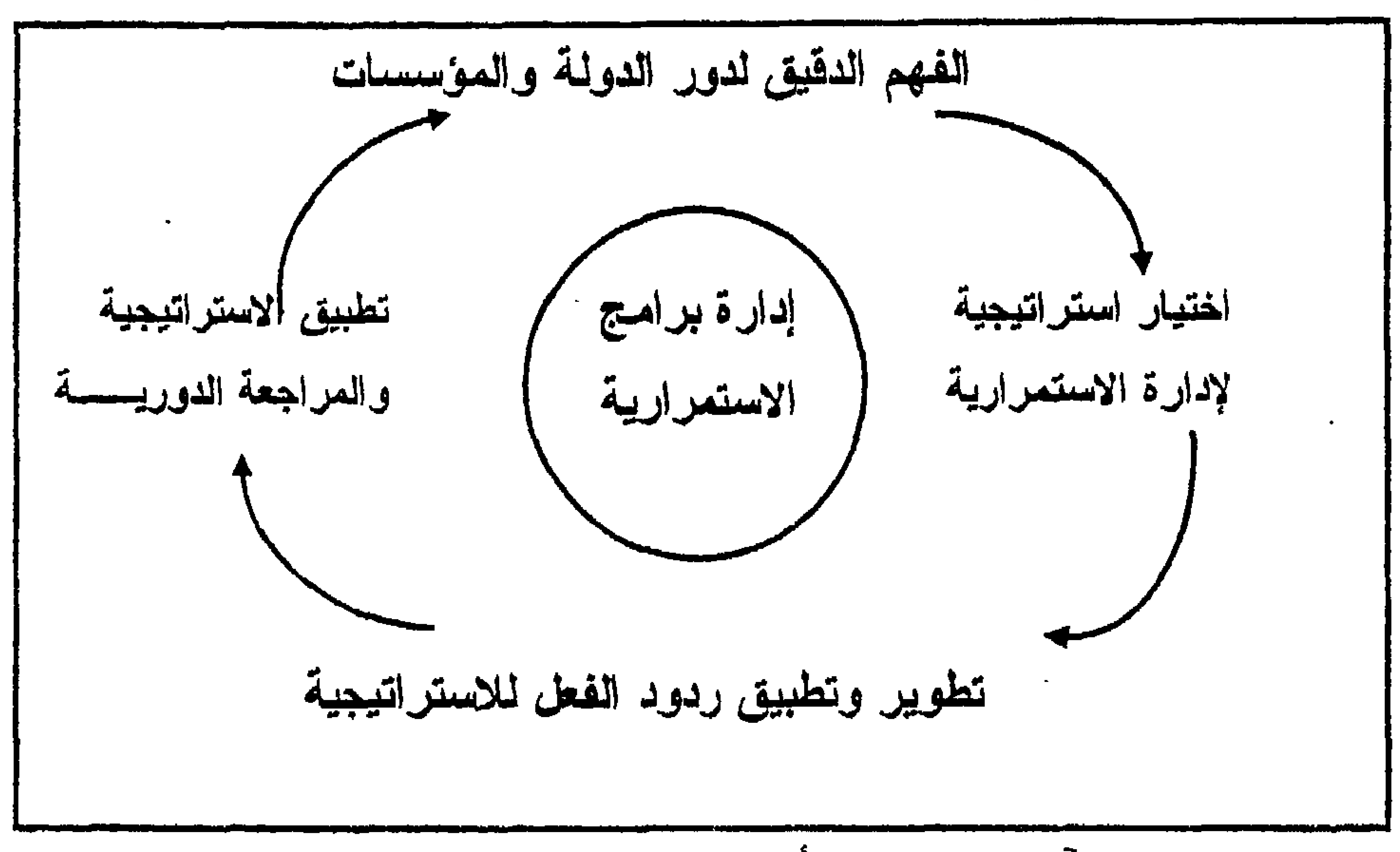
- Transfer.
- Tolerate.
- Treat.
- Terminate.

12- برنامج تخفيض الخطر Risk Reduction Plan :

موافقة القيادات – تشكيل لجنة BCD – إجراء BIA – تقييم الحاجات وتحديد الأولويات– اختيار الاستراتيجية – الخلاص من الأعطال.

8ـ دورة حياة إدارة استمرارية الدولة والأعمال

بناء ثقافة لاستمرارية الدولة والأعمال



1- تحليل آثار التوقف والأعطال.
2- تحديد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الاستمرارية.
3- اقتراح خطوات للتخلص من المخاطر.
4- التدريب والتطبيق والمراجعة.
5- اقتراح البرامج- نشر الثقافة والوعي- تحليل آثار الأعطال- تقدير المخاطر- تنمية الاستراتيجية المشتركة- كتابة الخطة- مناقشة الخطة استكمال برامج إدارة الاستمرارية.

9ـ مجالات تطبيق BCS

1- للدولة.
2- للاقتصاد القومي.
3- للبنوك والبورصات.
4- للخدمات المالية وشركات التأمين.

5- للتسويق المحلي والدولي.

6- للوزارات.

7- للموارد البشرية.

8- للإنتاج والعمليات والتكنولوجيا.

9- للمحليات.

10- للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات وعدم القرارات.

11- للنقل واللوجستيات وإدارة سلاسل التوريد.

12- لدور العبادة.

13- لإدارة الثورة.

1- محاور سياسة إدارة استمرارية الدولة والأعمال BCM

1- تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.

2- تطبيق أسلوب Business Impact Analysis.

3- قياس وتقديرات المخاطر والتهديدات.

4- اقتراح استراتيجيات بديلة BCM.

5- نشر ثقافة الاستمرارية وبرامج التوعية.

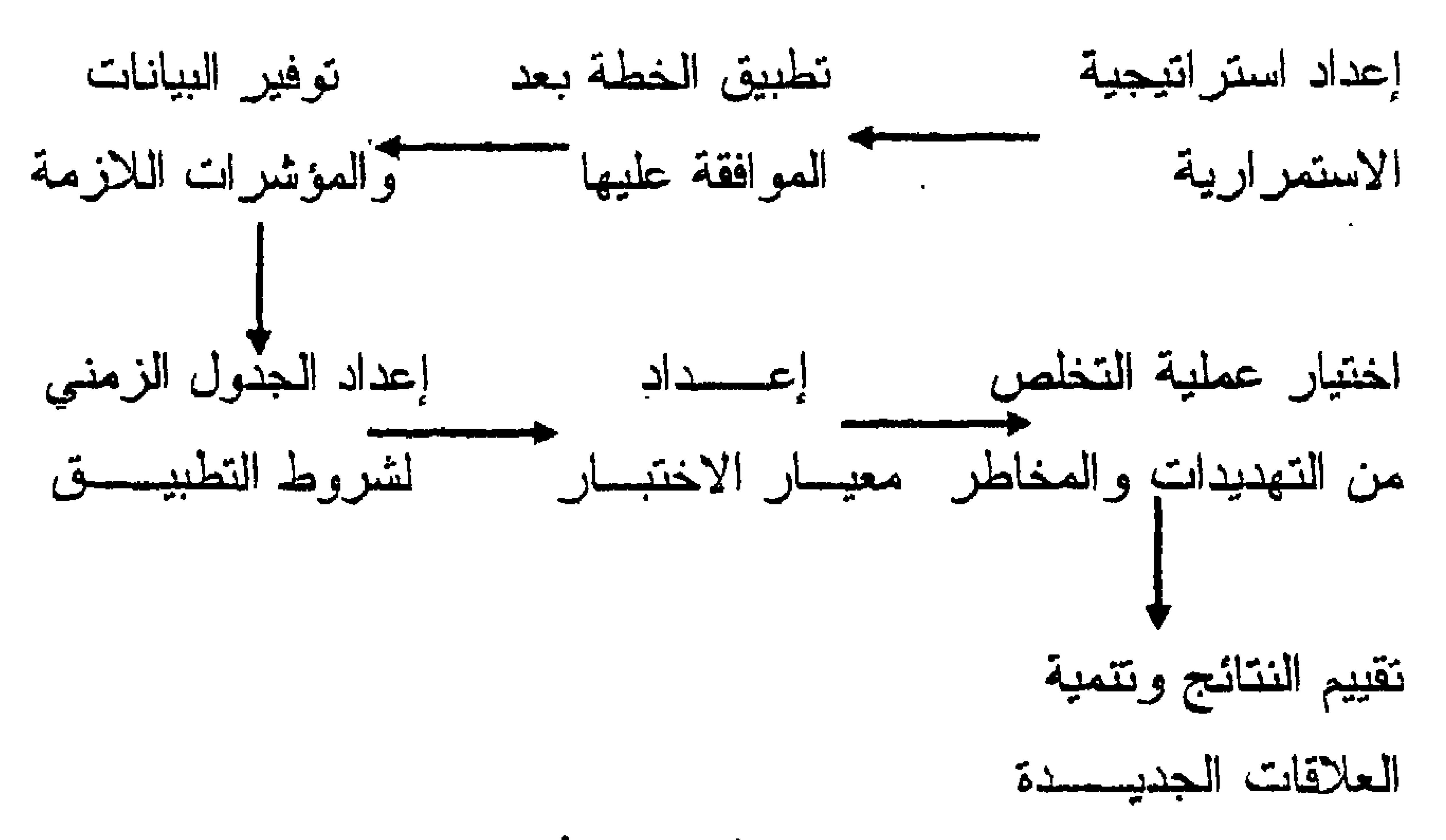
6- تدريب المسئولين على BCM.

7- طرح برامج لإدارة الأحداث.

8- اقتراح خطط للاستمرارية.

9- إعداد الجداول الزمنية والتقارير.

10- تحديد شبكات المعلومات والاتصالات ودعم القرارات.



توكيد استمرارية الأعمال

Ensuring Business Continuity

1- نقاط الاتصال.
2- الأدوار والمسئوليات.
3- مستويات المخاطر.
4- الاستشفاء والاستمرارية.
5- عمليات الاستمرارية.
6- الاختبـــــــــارات.

وتشمل خطة الاستمرارية أيضا ما يلي:

1- مشروع الاستمرارية.
2- تحديد التهديدات.
3- إجراء تحليل المخاطر.
4- الموافقة على خطة الاستمرارية.
5- تصميم خطة الاستمرارية.

6- تعريف الخطوات الضرورية للاستمرارية.

7- اختبار الخطة.

8- مراجعة الخطة.

11- أجندة الاستشفاء والتعافي من الكوارث

(DRA) Disaster Recovery Agenda

1- تكوين فريق تشخيص الكارثة.

2- بناء منظومة:

(1) Business Impact Analysis BIA

(2) Risk Assessment قياس المخاطر

3- اقتراح خطط وسيناريوهات بديلة لإدارة التخلص من الكارثة.

4- وضع فحوصات واختبارات لكل مرحلة.

5- تحديد أولويات ومواقع تطبيق الاستراتيجية.

6- إنشاء مركز ومحطات طوارئ.

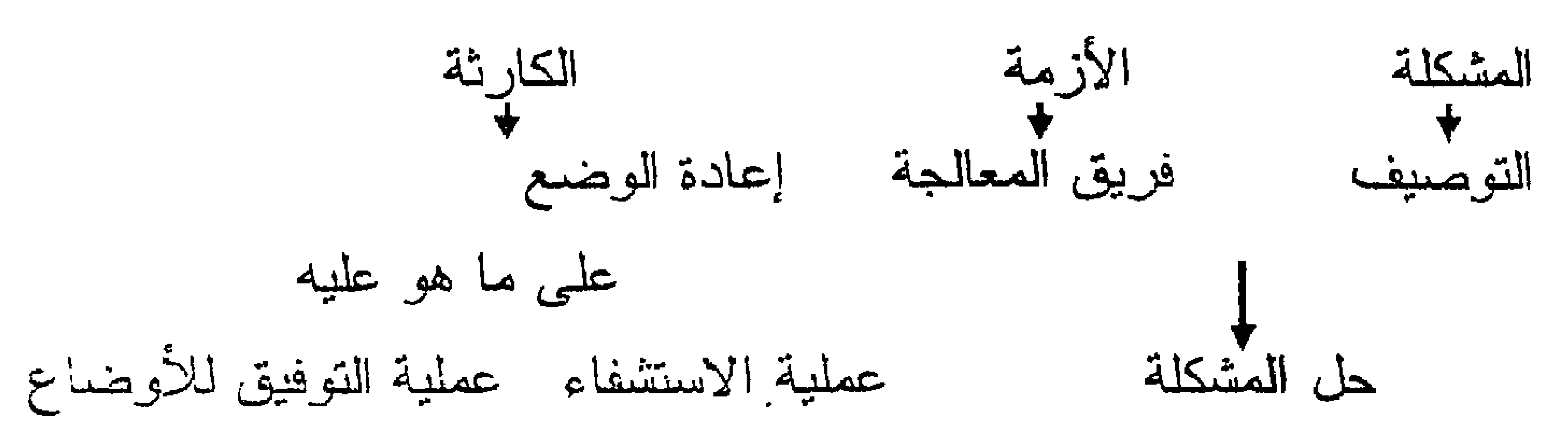
7- إنشاء شبكة معلومات ومراكز دعم القرارات.

8- التخلص من أسباب الأزمة ومصادر المخاطر.

9- تجديد قاعدة البيانات ونظام المعلومات الإدجرية.

10- قياس النتائج وتقييم الأداء الأمني.

الخطة الزمنية للتخلص من عدم الاستمرارية



الأخطاء الشائعة في BCP

1- تقديم خطة غير كاملة النواحي القانونية والفنية.

2- إقتراح خطة غير عملية وصعبة التطبيق.

3- أخطاء في التشخيص الحقيقي للكارثة.

4- عدم المشاركة والاتصال مع الأطراف المعنية.

5- عدم تحديد الخطوات المنطقية لتطبيق خطة الاستمرارية.

6- غياب ثقافة الاستمرارية.

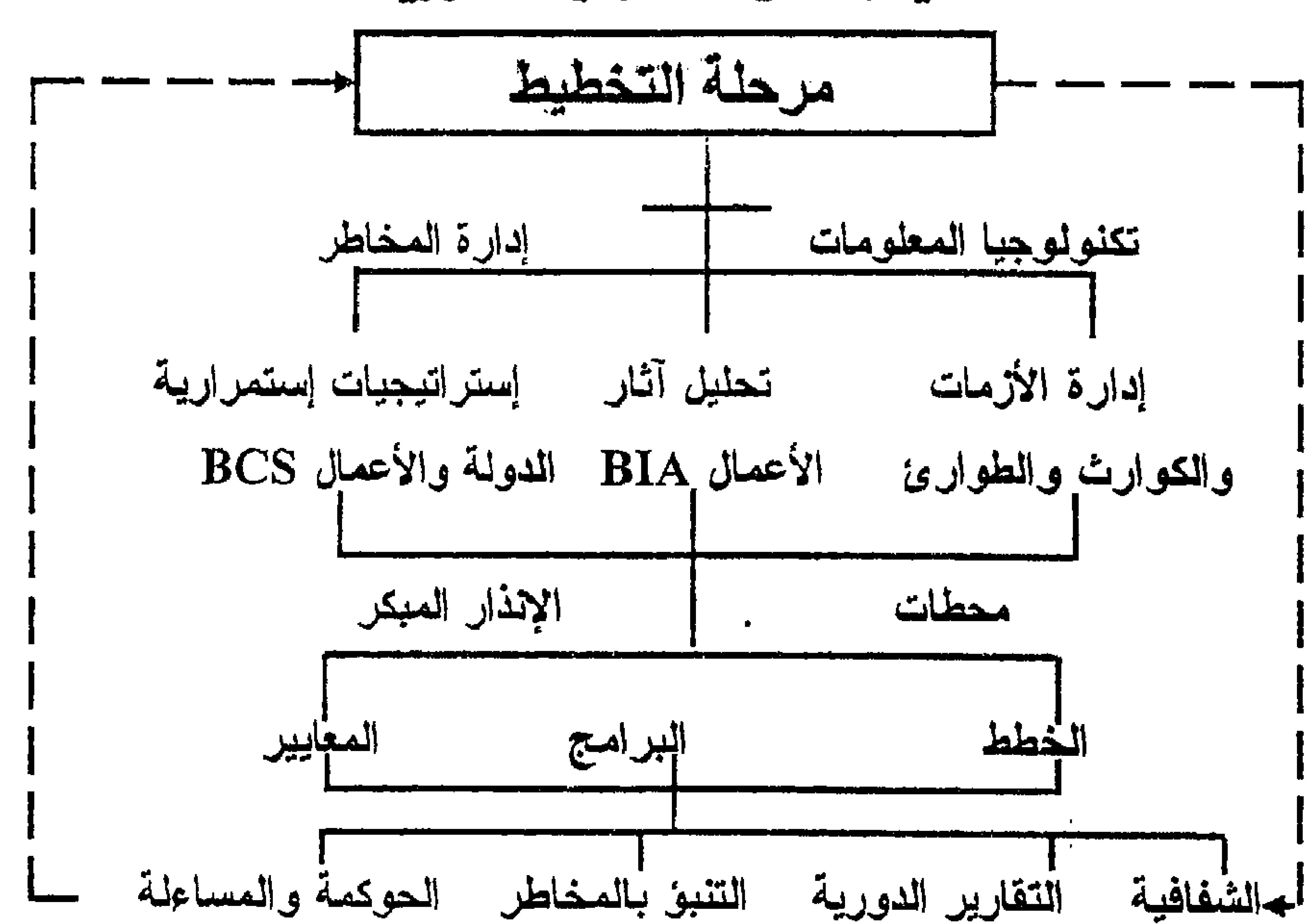
7- عدم اختبار الخطة قبل التنفيذ.

8- تطبيق خطة تقليدية متقادمة.

9- غياب الفكر الاستراتيجي.

10- التباطؤ والتأخير في تنفيذ خطة استمرارية الأعمال.

12- أهمية إنشاء وحدات لإدرة استمرارية الأعمال



المراجع الإضافية

1- فريد النجار (2011)، كتاب إستراتيجيات إستمرارية الدولة والأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.

2- فريد النجار (2011)، ورقة عمل حول التخطيط الإقليمي والتنمية المستدامة لمحافظة البحيرة، المؤتمر السنوي لكلية التجارة جامعة دمنهور، مارس 2011.

3- فريد النجار (2010)، ورقة عمل حول غياب المزايا التنافسية لصناعة الخدمات في مصر، المؤتمر السنوي لكلية التجارة جامعة الإسكندرية.

4- John Hammound & et al (2009), Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Life Decisions, Broadway Books, N.Y.

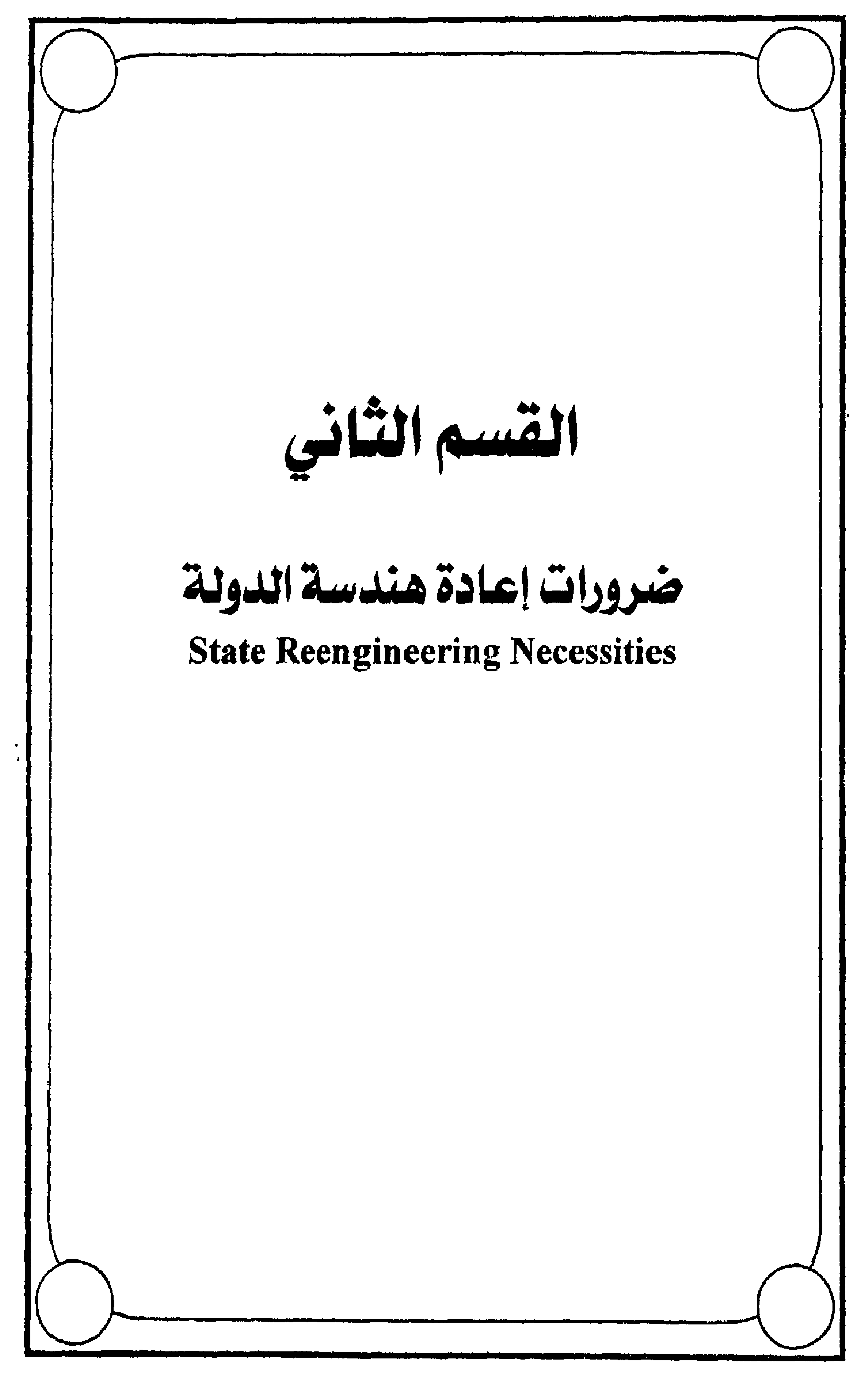
5- Michael Wallace & Lawrence Webber (2011), The Disastrer Recovery Handbook, Amazon, USA.

6- K.N. Mayer's (2006), Business Continarity Strategy, John Wiley, USA.

7- 7- Sabino Casse Sa & Mario Savino (2005). Global Economy, Accountable Governance & Administratibe Reform, American Academy ofManagement, Denver, Colorado.

8- Jerzy Szeremata (2006), UN Department of Economic & Social Affairs.

9- Elaine Kamarch (2007), Government Innovation Around the world. UN.



القسم الثاني

ضرورات إعادة هندسة الدولة

State Reengineering Necessities

القسم الثاني

ضرورات إعادة هندسة الدولة

مقدمة

وتشمل الفصل الرابع الذي يناقش مؤشرات نقص المقدرات التنافسية للدول العربيى والفصل الخامس أزمة الغذاء في الدول العربية وضصرورة تحديد استراتيجية لتحقيق الأمن الغذائي العربي. والفصل السادس الذي يناقش قضايا الحكومة والفقرة والدعم- التجربة المصرية. أما الفصل السابع فيستعرض مشكلة الضرائب وإيرادات الدولة (في مصر) والبحث عن أساليب لزيارة إيرادات الحكومة. والفصل الثامن يشير إلى مشاكل حقيقية الخدمات لخدمة الأجانب، وتقلص دور الدولة. فأصبحت خدمات التعليم والصحة والفندقة والسياحة والمقاولات والإعلام كلها أجنبية.

الفصل الرابع

القدرات التنافسية للمؤسسات العربية

تنافسية المؤسسات العربية للتنمية المستدامة

Arab Institutions Competitiveness For Sustainable Development

المبحث الأول : تشخيص الموقف الراهن للاقتصادات العربية.

المبحث الثاني : مؤشرات تنافسية المؤسسات العربية

المبحث الثالث : اقتراح خطة إستراتيجية لتنافسية واستدامة المؤسسات العربية.

النتائج.

المبحث الأول

تشخيص الموقف الراهن للاقتصادات العربية

Concurrent state of the art of Arab Economies

تشير الإحصاءات الدولية والعربية إلى عدد من المؤشرات التشخيصية للاقتصادات العربية والمؤسسات العربية نجملها فيما يلي:

1. غياب سياسات اقتصادية قومية للدول العربية.
2. تطبيق سياسات (ردود الأفعال) دون مبادرات للتنمية.
3. لا توجد علاقات اقتصادية قوية للدول العربية (غياب التنسيق).
4. تتوفر مقومات التكامل الاقتصادي العربي ولكن يسيطر التفكك على جميع القطاعات الاقتصادية.
5. انخفاض معدلات النمو الاقتصادي في غالبية الدول العربية.
6. ارتفاع معدلات البطالة والتضخم والمديونيات الدولية والعامة، وانكماش حجم التجارة الدولية.
7. إغراق الأسواق العربية بالسلع الأجنبية وتحول الطلب المحلي من المنتجات المحلية للأجنبية.
8. تزايد عدد الأجانب العاملين في اسواق العمل العربية.
9. توجه البنوك الأجنبية والوطنية إلى فلسفة التجزئة المصرفية دون تمويل المشروعات التنموية.
10. انتشار الفساد الإدارية والمالي واتساع الفروق بين الأجور وضياع الفرص.

تسلسل الأحداث الاقتصادية العربية



حرب رمضان
وارتفاع أسعار
البترول 1973

ارتفاع الناتج المحلي
الإجمالي للبترودولار
للدول البترولية

سياسات تحرير
التجارة WTO
(GATT&GATS)

سياسات
الخصخصة

سياسات الإغراق
والطاقة الاستيعابية
للأسواق

ارتفاع
معدلات
البطالة
والتضخم

انتشار الشركات
متعددة الجنسية وإدارة
الأعمال الدولية

تصدير التضخم العالمي إلى الدول
العربية والمنافسة الدولية لأسواق المال
وأسواق السلع وأسواق العمل العربية

نشر الثقافة الغربية وتدهور
مستوى اللغة العربية مع نشر
الإعلام الغربي

العجز في انميزان التجاري وميزان
المدفوعات والموازنة العامة
للدولة في الدول العربية

تدهور قيمة العلاج والتعليم
والخدمات الاجتماعية والفقر
والجهل والمرض

تدهور الحالة الاقتصادية
والاجتماعية لبعض الدول العربية
وأحداث 25 يناير 2011

الفقر

انتشار الاقتصاد
الخدمي وتدهور
الصناعة والزراعة وسرطنة الغذاء

غزو الشركات الأجنبية والأجانب
للأسواق العربية وانخفاض القدرة
التنافسية للشركات العربية

البحث عن استراتيجيات جديدة لتنافسية المؤسسات العربية

مؤشرات أداء الاقتصادي العالمي قبل 2013

1. الأزمة المالية العالمية عامي 2008 ، 2009.
2. ارتفاع معدلات البطالة في غالبية دول العالم.
3. تحول الانكماش العالمي من 0.5% عام 2009 إلى 5% عام 2010.
4. تحول معدل النمو السنوي من 2.7% عام 2009 إلى 7.3% عام 2010 في بعض الدول العربية.
5. ارتفاع معدلات التضخم العالمي وخاصة في أسعار الغذاء وأسعار النفط العالمية (كم 0.1% عام 2009 إلى 1.6% عام 2010) وذلك في الدول المتقدمة، وارتفاع معدل التضخم في الدول النامية واقتصادات الأسواق الناشئة الأخرى من 5.2% غلى 6.2% خلال نفس الفترة.
6. ارتفاع معدل البطالة في الدول المتقدمة إلى 8.3% عام 2010 (وفي أمريكا 9.6%) وظهر معها ظاهرة النمو بلا تشغيل.
7. تطبيق سياسات مالية تقشفية وتنفيذ إصلاحات لإعادة بناء القطاع المصرفي والمالي، والإبقاء على أسعار فائدة منخفضة للحفاظ على استمرارية النشاط الاقتصادي.
8. انكماش حجم التجارة العالمية عام 2010 حيث بلغت 11.7% في عام 2009 بالمقارنة مع 13.6% عام 2010.
9. ارتفاع المديونيات الخارجية لبعض الدول عام 2010م.
10. أدت ثورات الربيع العربي إلى انخفاض معدلات النمو السنوي وخاصة في تونس- ليبيا- مصر- السودان- سوريا.

جدول (1)

يوضح معدلات النمو لبعض الدول العربية عام 2011

GNP Per head $	Population million	Inflation %	Gnp Growth %	بعض الدول العربية
4.910	37.00	3.9	4.00	1- الجزائر
3.300	87.7	11.00	*2.9	2- مصر
3.410	32.8	6.1	10.9	3- العراق
4.500	6.7	6.00	3.8	4- الأردن
10.880	4.3	3.3	3.6	5- لبنان
10.940	6.00	5.2	*13.6	6- ليبيا
3.050	33.1	1.8	3.2	7- المغرب العربي
20.220	28.9	4.3	5.3	8- السعودية
55.520	7.5	2.1	4.3	9- الإمارات
12.631	27.8	4.8	5.7	المتوسطات

* Source: the World in 2012, the Economist, Dec.. 2011.

جدول (2)

معدل التغير السنوي في الرقم القياسي للمستهلك العربي

في 10 دول 2010ـ2013

من الأعلى للأقل حسب الدول	النسب المئوية للمؤشر	نسب الفقر العربي
1- السودان	13.00	51.2
2- اليمن	12.1	34.8
3- مصر	11.1	24.3
4- موريتانيا	6.3	56.6
5- السعودية	5.3	--
6- الأردن	5.1	14.4
7- لبنان	4.5	8.00
8- تونس	4.5	6.8
9- سورية	4.4	14.3
10- الكويت	4.00	--

المصدر: قاعدة بيانات التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2010

الخلاصـــــات

1. ارتفاع معدلات التضخم المحلي.
2. ارتفاع معدلات البطالة.
3. انخفاض الإنتاجية الكلية والنوعية.
4. انخفاض قيمة العملة.
5. غياب التعامل والتنسيق العربي في الاستيراد.
6. غياب اللوجيستيات الفعالة في بعض الدول العربية.
7. لا يوجد أسطول نقل تجاري عربي لدعم التجارة البينية.
8. ارتفاع نسب الفقر العربي.

جدول (4)

نسب معدلات البطالة في عدد من الدول العربية عام 2013

فلسطين	26.6
الأردن	13.4
مصر	8.9
المغرب	9.1
الجزائر	10.00
تونس	13.00
الكويت	5.9
سورية	8.4
قطر	0.5
البحرين	3.8

الاستنتاج

تتزايد البطالة في جميع الدول العربية ، ولكن بنسب متفاوتة لعدة أسباب أهمها:

أ – نقص الاستثمار المحلي.

ب– هروب الأموال إلى الخارج.

ج– غياب الصناعات التحويلية.

د – تزايد عدد الأجانب في الدول العربية.

هـ– ارتفاع تكلفة الواردات السلعية.

و – التضخم المستمر.

جدول (5)

يوضح نسب هياكل الإنتاج القطاعي للدول العربية 2000-2013

	2000	2005	2009	2013	
الإنتاج السلعي	55.5	60.4	54.7	57.5	
الزراعة	7.8	6.1	6.5	6.1	انخفاض الإنتاج الزراعي العربي
الصناعات الاستخراجية	30.2	38.1	31.3	35.5	
الصناعات التحويلية	10.7	9.6	9.7	9.3	انخفاض إنتاج الصناعات التحويلية العربية
باقي صناعات الإنتاج	6.8	6.6	7.3	6.6	
إجمالي قطاعات الخدمات	42.0	38.8	42.6	45.6	
الحكومية	11.5	10.4	12.1	11.4	
الضرائب المباشرة	2.6	1.1	1.2	1.2	انخفاض الضرائب العربية
الناتج المحلي الإجمالي	100.0	100.0	100.0	100.0	

* معدل النمو السنوي للقيمة المضافة

الاستنتاج

1. انخفاض حجم الإنتاج الزراعي العربي.
2. إهدار المياه في الدول العربية.
3. تخلف التصنيع الزراعي.
4. سرطنة الغذاء بالمبيدات المستوردة المسرطنة.
5. انخفاض مشاركة الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي.
6. غياب الإنتاج كبير الحجم وغياب التخصص وتقسيم العمل.
7. إغراق الأسواق العربية بالسلع الصناعية المستوردة.
8. هروب الكفاءات العربية إلى الخارج.
9. تدهور البنية التحتية للصناعات العربية.
10. غياب الثقافة الصناعية والمناطق الصناعية.

المبحث الثاني

المؤشرات القياسية لتنافسية المؤسسات العربية

أهم مؤشرات تنافسية المؤسسات العربية (المتاح والمستخدم)

1. اتساع نطاق الطلب المحلي والسواق 365 مليون نسمة.
2. الموقع الجغرافي المتميز للدول العربية.
3. تنوع عوامل الإنتاج الاقتصادية (الطاقة- المياه- المعادن- البترول- الأرض- رأس المال- العمل- التكنولوجيا).
4. التراث العربي والثقافة العربية.
5. تكاملية الموارد العربية بالدول العربية.
6. العلماء والمشاركات العلمية للعرب.
7. توفر الزراعة متنوعة المحاصيل.
8. توفر العديد من الحرف والصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم مع صغر أحجام الإنتاج Mass Production، وغياب التخصص وتقسيم العمل.
9. هجرة الكفاءات Brain Draimn and Head Hunting.
10. مجموعة العشرين وحروب العملات G20.

الأساليب الدولية في السيطرة على الاقتصاديات والمؤسسات العربية

1. تدهور قيمة العملة العربية.	قوة العملات الأجنبية
2. تدهور الإنتاجية الكلية.	نقص التصنيع والآلية والتكنولوجيا
3. الشركات الأجنبية.	تحويل الأرباح للخارج.
4. العمالة الأجنبية.	البطالة العربية.
5. الحروب التجارية المعاصرة.	تخفيض القدرات العربية.
6. اللوجيستيات الأجنبية.	ارتفاع تكلفة النقل البيني.

7. الخصخصة.	تخفيض قاعدة الإنتاج العربي.
8. الفروق الأجربية	هروب الكفاءات للخارج.
9. الإغراق السلعي.	نقص تنافسية المنتجات العربية.
10. نشر التعليم الأجنبي.	ضياع الهوية العربية.
11. الصيرفة بالتجزئة.	غياب التمويل المصرفي للتنمية.
12. الفضائيات والإعلام الأجنبي	محاربة الثقافة الوطنية.
13. انخفاض الدخل الحقيقي للفرد	عدم رضا المشترين.
14. الإعلانات الأجنبية.	تحول الطلب إلى السلع الأجنبية.

المؤشرات الدولية للمؤسسات العربية

1. مؤشر الضرائب.	↓
2. مؤشر أمن الدولة.	↓
3. مؤشر تنمية التجارة الداخلية.	متوسط
4. مؤشر أداء اللوجستيات.	↓
5. مرشر ثقة المستثمر الأجنبي المباشر.	منقلب
6. مؤشر بيئة الأعمال.	متوسط
7. مؤشر تنمية التجارة الدولية.	متوسط
8. مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية.	متوسط
9. مؤشر الحربية الاقتصادية.	متوسط
10. الجاهزية الالكترونية	متوسط

المؤشرات القياسية لتنافسية المؤسسات العربية

المؤشر	عدد الدول	ترتيب الدول العربية	ملاحظات
1- مؤشر التنافسية ومدركات الفساد	180	105 فأعلى	18 دولة عربية
2- مؤشر العولمة	122	55	المتوسط 45%
3- مؤشر التنافسية في السياحة والسفر	124	58 فأقل	↓ في غالبية الدول العربية
4- مؤشر التنافسية العالمية	121	77 فأقل	أقل من المتوسط في الدول العربية
5- نؤشر ثقة الاستثمار الأجنبي المباشر	2500 مستثمر من 30 دولة	خارج أفضل 25 دولة	الصفر أدنى درجة من الثقة
6- مؤشر الحرية الاقتصادية	162	85	50% للمتوسط
7- مؤشر بيئة الأعمال	178	126	مؤهلة للأجانب
8- مؤشر تنمية المبيعات	20	14	الأجانب أولاً وللسلع الأجنبية أولاً.
9- مؤشر توفر اللوجستيات	150	97	أقل من المتوسط لغالبية الدول العربية
10- مؤشر الأمن الاجتماعي	180	44	منخفضة في الدول العربية
11- مؤشر الاستدامة البيئية	146	115	متوسطة في الدول العربية
12- مؤشر توافر الخدمات الاجتماعية	161	95	المتوسط= 95 نقطة

المبحث الثالث

اقتراح خطة إستراتيجية لتنافسية واستدامة المؤسسات العربية

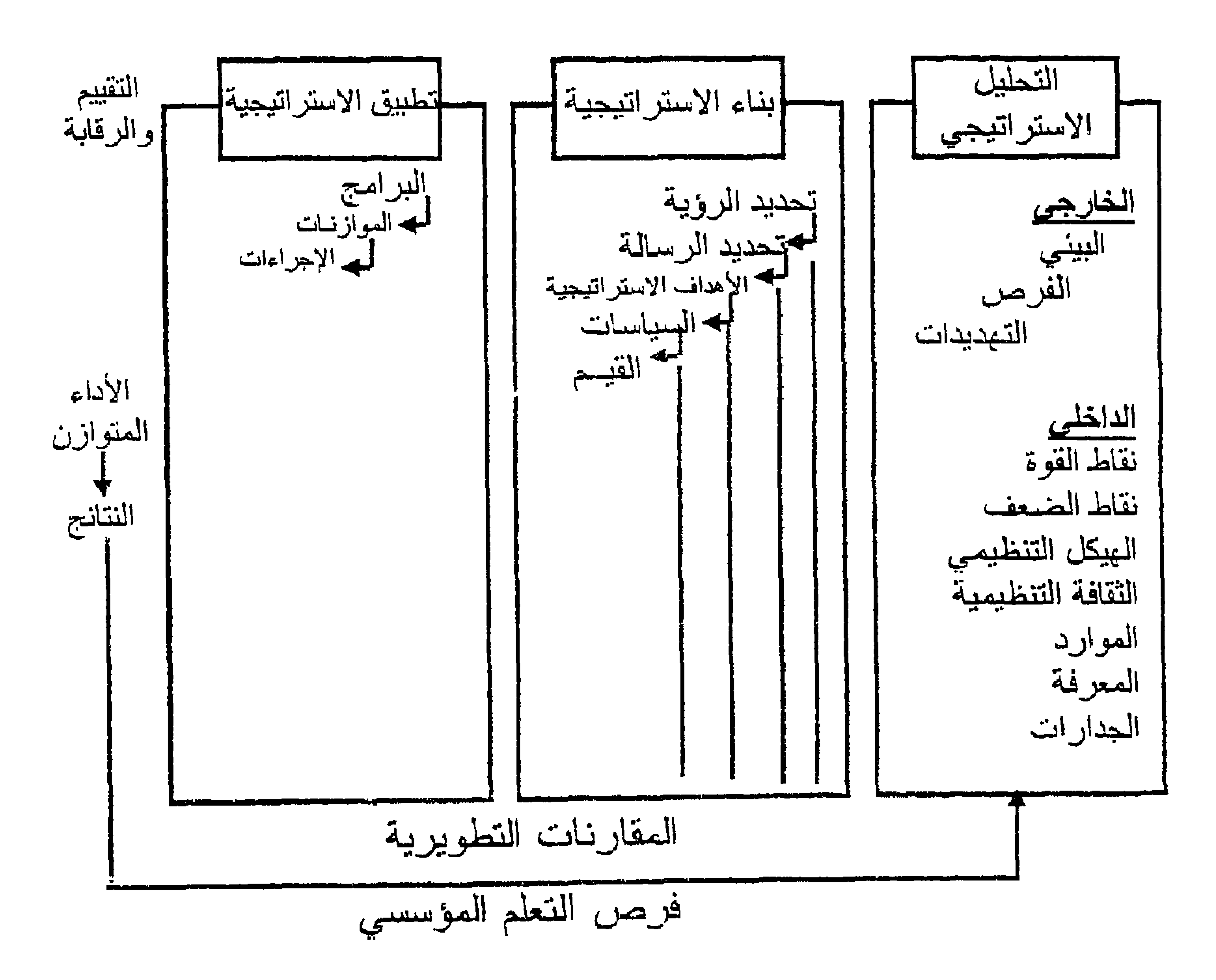
- يتضح من العرض السابق ضرورة البحث عن استراتيجية جديدة للتنافسية والاستدامة لكل من الاقتادات والمؤسسات العربية.
- كما يجب الاهتمام بأصحاب المصالح المشتركة في المؤسسات العربية بالتركيز على كروت الأداء المتزن وليس فقط الاهتمام بأقصى الأرباح دون النظر لحاجات المشترين والموردين وتنمية المؤسسة وخدمة البيئة المحيطة، والاستدامة ليست البقاء فقط في السوق ولكن ضرورة الحفاظ على المارد النادرة كالمياه والطاقة بجانب الحفاظ على التراث والحضارة والأرض العربيةِ.
- ونطرح فيما يلي أطر عامة لخطة إستراتيجية للتنافسية والاستدامية لأي مؤسسة عربية- في ضوء ضرورة التنسيق والتكامل والتحالفات الإستراتيجية وحماية المواطنين مع العدالة والمساواة والحرية والكرامة والنمو والرخاء.

1- استخدام الموارد التنظيمية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات

1. تعتبر الموارد التنظيمية المتفوقة على المنافسين أهم الجدارات Distinctive Competencies أما الجدارات المرتبطة بالقوة التنظيمية يطلق عليها الجدارات الأساسية Core Competencies ومن الضروري تحديد ذلك في كل مؤسسة عربية.
2. ويتم تحديد الاستدامة لكل ميزة تنافسية كالتالي:
3. وعندما يستطيع المنافسون تقليد الميزة التنافسية Imitability يجب الاستمرار في الاختراعات والاكتشافات الجديدة.

4. وتفيد الشفافية Transparency في معرفة درجة العلاقة بين الموارد ونقاط التفوق في المؤسسة.
5. أما المقدرة على التحويل Transferability فهي تقيس قدرة المنافسين في جميع الموارد والقدرات الرئيسية المطلوبة في مواجهة التحدي التنافسي.
6. ويتم قياس استخدام القدرة على التقليد واستخدام نفس الموارد والقدرات التنظيمية Replicability في تحقيق تنافسية المؤسسة بتحديد درجات من النجاح والتفوق.

2ـ نموذج التخطيط الاستراتيجي لتنافسية المؤسسات العربية:



3- مؤشرات القدرات التنافسية

وتستطيع المؤسسات العربية تعظيم ما يلي:-

1. الربحية.
2. الكفاءة (التكلفة المنخفضة).
3. النمو (زيادة الأصول والمبيعات والصادرات).
4. ثروة حاملو الأسهم.
5. تشغيل الموارد.
6. الشهرة والعلامة التجارية.
7. تعويضات العاملين.
8. ريادة السوق.
9. الريادة التكنولوجية.
10. تجنب الإفلاس

4- شكل يوضح مستوى استدامة الموارد للمؤسسات العربية

(مرتفع) صعوبة التقليد		(منخفض) سهولة التقليد
موارد بطيئة التغير	موارد نمطية	موارد سريعة التغير
حقوق الملكية العربية المنتجات الوطنية الاختراعات العلامات التجارية العربية	المنتجات النمطية اقتصاديات الحجم الصناعات التحويلية	المنتجات سريعة التقليد الأفكار الجديدة المنتجات الثقافية

5ـ مصفوفة التحليل الداخلي للمؤسسات العربية (IFAS)

نقاط القوة الداخلية	الوزن النسبي	الترتيب	الترتيب بالوزن النسبي	ملاحظات
ثقافة الجودة	0.15	5.00	0.75*	أهمية الجودة الثقافية
خبرة الإدارة العليا	0.05	4.2	0.21	معرفة الصناعة
التكامل الرأسي	0.10	3.9	0.39	ترابط المصانع
العلاقات مع العاملين	0.05	3.00	0.15	جيدة ولكن متراجعة
التوجه الدولي	0.15	2.8	0.42*	أهمية العلامة التجارية
نقاط الضعف التنظيمي				
البحوث والتطوير	0.05	2.2	0.11	بطيئة
حلقات التوزيع	0.05	2.00	0.10	دور مراكز التوزيع
المركز المالي	0.15	2.00	0.30*	ارتفاع الديون
درجة العولمة	0.20	2.1	0.42*	ضعف المنتج خارجياً
تسهيلات التصنيع	0.05	4.0	0.20	يجب زيادة الاستثمار
	1.00		**3.05**	

6ـ مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SFAS)

نقاط القوة الداخلية	الأهمية	الترتيب	حاصل الضرب	ملاحظات SR	ملاحظات IR	ملاحظات LR
التكامل الاقتصادي العربي (فرص)	0.20	4	0.80			√
الجودة (فرص)	0.10	3	0.30		√	
تدخل الحكومة (تهديدات)	0.10	5	0.50	√		
التنافسية والعولمة (ن)	0.10	3	0.30			√
ثقافة الجودة (قوة)	0.15	5	0.75	√		
التوجه الدولي (قوة)	0.15	2.8	0.42		√	
المركو المالى (ضعف)	0.10	2.0	0.20	√		
درجة العولمة (ضعف)	0.10	2.1	0.21		√	
العوامل الكليـــــــة	1.00		3.48			

7ـ مصفوفة التحليل الرباعي (TOWS)

IFAS / EFAS		S نقاط القوة 1.17	W نقاط الضعف 0.41
الفرص = 1.10 O التكامل + الجودة		SO 1,17 → 1.10	WO 0.14 → 1.10
التهديدات 0.80 = T التنافسية التدخل الحكومي		ST 1.17 → 0.80	WT 0,41 → 0,80

SO: البحث عن آليات جديدة للمؤسسة العربية للاستفادة من الفرص المتاحة.

ST: استخدام القوة المؤسسية لتجنب التهديدات.

WO: محاولة القضاء على الضعف التنظيمي للاستفادة من الفرص.

WT: استخدام أساليب دفاعية لتحقيق التهديدات وتجنب تكرارها.

8ـ مصفوفة التحليل الرباعي (TOWS)

		أقل تكلفة	التمييز السلعي
النطاق التنافسي	نطاق واسع	قيادة التكلفة	التمييز في المنتجات والخدمات
	نطاق محدود	التركيز على التكلفة	التركيز على التمييز

9ـ مخاطر الاستراتيجيات العادية للتنافسية

1ـ المقدمـــة

تحقق الاستراتيجيات العادية للتنافسية نتائج مؤقتة أي فـــي المـــدى القصير- ونوضح ذلك في النماذج الثلاث التالية:

مخاطر إستراتيجية زيادة التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز السلعي	مخاطر إستراتيجية التركيز وعدم التنوع
1- لا تحقق الاستدامة	1- لا تحقق الاستدامة	1- محدودة
2- سهولة التقليد	2- سهولة التقليد	2- ضياع الطلب
3- تغير التكنولوجيا	3- أقـــل أهميـــة لـــدة المشترين	3- تخفـــيض نطـــاق التنوع
4- يـــؤدي تخفـــيض ســـعر الـــصرف إلـــى هروب القيمة	4- سهولة تحول الطلب	

2ـ محـاور الجــودة

والمطلوب للمؤسسات العربية الاهتمام بمحاور الجودة التالية:

- الأداء
- خصائص المنتج/ الخدمة.
- الصيانة والاعتمادية (تخفيض الانحرافات).
- التطابق مع المواصفات المعيارية
- درجة توفر وبقاء المنتج (والخدمة)
- فرض الإصلاح وخدمة ما بعد البيع.
- المظهر والشكل والشعور والصوت والطعم والشم.
- الاسم التجاري ومقاييس الجودة.

ومن الضروري بناء تحالفات إستراتيجية بين المؤسسات العربية، لتخفيض المخاطر المالية والحصول على التكنولوجيا والأسواق الجديدة، وشراكة سلاسل التوريد، ويجب على المؤسسات العربية اختيار إستراتيجية تحقق النمو والاستقرار والتوجه الاستراتيجي.

10ـ الاستراتيجيات الموجهة: Directional Strategies

تهدف الاستراتيجيات الموجهة إلى تحسين المراكز التنافسية وهي تشمل:

1. استراتيجيات النمو Growth
2. استراتيجيات الاستقرار Srability
3. استراتيجيات التخصص والتحجم Retrenchment

وتغطي استراتيجيات النمو كلاً من التكامل الأفقي والتكامل الرأسي والتنوع المؤسسي وبناء الكننسويتيوم. أما استراتيجيات الاستقرار فقد تركز على الاستقرار وتحقيق أقصى الأرباح أو عدم إحداث تغيير، وقد تعتمد استراتيجيات التخصص على الإفلاس والتصفية أو بيع بعض خطوط الإنتاج.

11ـ أين ومتى يمكن الهجوم على المنافسين:

1. موقف المبادرين والرواد، والتابعين.
2. وللهجوم على المنافسين يمكن استخدام أحد الآليات التالية:

أ – الندية (رأس برأس).

ب– الهجوم عندما يكون المنافس ضعيفاً.

(تركيا مع السعودية بديلاً عن مصر الآن).

ج– تغيير قواعد المبادرة.

د – السيطرة الكاملة على السوق.

هـ– اخطف الفرص وأجرى.

3. وللدفاع يمكن تقديم خط متكامل من المنتجات- إبرام عقود طويلة الأجل وتخفيض تكلفة الوحدة.

12- قياس أداء المؤسسات العربية:

ومن المقترح تطبيق كروت الأداء المتوازن لإرضاء جميع أطراف المؤسسة العربية:

1. المستهلكون (كيف يرانا المستهلكون).
2. الموردون.
3. المجتمع المالي المحيط (كيف يرانا حاملو الأسهم).
4. العاملون.
5. مجالس الإدارة (الحوكمة).
6. المسئولية الاجتماعية للمؤسسة.
7. البيئة المحيطة.
8. مجالات التميز والتفوق المؤسسي.
9. التجديد والابتكار والتعليم (القدرة على استمرارية التحسينات).

النتائـــج

ويخلص الفصل السابق إلى عدد من النتائج التالية:

1. تحويل المنافسة الشرسة بين المؤسسات العربية إلى منافسة تعاونيـــة Competition.
2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العربية وإعادة هندسة الوضع الراهن ليتحقق:

أ – إعادة هندسة هياكل الصناعات الحالية عن طريق إنشاء صناعات جديدة وإعادة هندسة الصناعات الحالية للتنافسية.

ب– تحديد إستراتيجية التنافسية أفقياً ورأسياً داخل الصناعة الواحـــدة ومجموعة الصناعات وبين المؤسسات المختلفة.

ج– تطبيق استراتيجيات تعاونية مع المـــشترين والبـــائعين والـــدول العربية الأولى بالرعاية.

3. يتطلب البقاء والاستمرارية والاستدامة الحفاظ على الأرض العربيـــة وعوامل الإنتاج العربية بعيداً عن السماح للأجانب بالتملـــك وشـــراء العقارات والأراضي.

الفصل الخامس

أزمة الغذاء فى الدول العربية

التخطيط الاستراتيجي للأمن الغذائى العربي

Strategic Planning for Arab Food security

أولا : أزمة الغذاء العالمي

ثانيا : انعكاسات أزمة الغذاء العالمي على الاقتصادات العربية

ثالثا : الموقف الحالي للأمن الغذائى العربي

رابعا : احتياجات الوطن العربي من الغذاء.

خامسا: تنمية القدرات الزراعية للدول العربية

سادسا :أ- محاور الاستراتيجية العربية للأمن الغذائى.

ب- الخطة الاستراتيجية للأمن الغذائى العربي.

الفصل الخامس

أزمة الغذاء فى الدول العربية

(التخطيط الاستراتيجي للأمن الغذائى العربي)

Strategic Planning for Arab Food security

أولا : أزمة الغذاء العالمي

1- استخدام المنتجات الغذائية فى إنتاج الطاقة والوقود الحيواني.

2- المضاربات فى أسواق الطاقة والمنتجات الغذائية

3- زيادة الأسعار العالمية للغذاء 40%.

4- تأثير المتغيرات المناخية على أسعار السلع الغذائية (القمح والذرة والأرز والألبان ولحوم الماشية.

5- ارتفاع أسعار الطاقة والمدخلات الزراعية (الميكنة والمبيدات).

6- سرطنة الغذاء والاستخدام الخاطئ للهندسة الوراثية فى الزراعة.

7- الاحتباس الحراري والتصحر والجفاف.

8- الأزمة العالمية للمياه.

9- ارتفاع تكلفة النقل والتخزين واللوجستيات.

10- الحروب التجالية والمعاصرة واستخدام الغذاء كأحد الأسلحة.

ثانيا : انعكاسات أزمة الغذاء العالمي على الاقتصادات العربية:

1- أثر انخفاض المخزون العالمي للغذاء سلبا على اقتصادات الدول العربية.

2- تأثير التضخم العالمي على القدرات العربية لاستيراد وإنتاج الغذاء. .

3- يؤدي ارتفاع تكاليف النقل العالمي إلى ارتفاع أسعار الغذاء بالدول العربية.

4- المنافسة الشرسة بين الواردات الزراعية والإنتاج الزراعي العربي.

5- التدخل الأجنبي بالمعونات الإنتاج الزراعي العربي.

6- انخفاض القدرات الشرائية للعديد من المواطنين العرب لشراء الغذاء.

ثالثا: الموقف الحالي للأمن الغذائى العربي:

1- استيراد أكثر من 50% من الاحتياجات الغذائية.

2- ارتفاع أسعار الغذاء فى السوق العربية.

3- انخفاض الإنتاجية الزراعية .

4- ارتفاع تكلفة الإنتاج الغذائى العربي .

5- ضرب الجفاف للمواسم الزراعية .

6- ارتفاع معدلات زيادة السكان .

7- هروب الزراعيين من القري إلى المدن وتحولهم إلى تجاريون.

8- نقص الإنتاج العربي من القمح والذرة.

9- غياب استراتيجية عربية للإنتاج الزراعي والغذائى والأمن المائى

10- إغراق السوق العربي بالغذاء الأجنبي .

رابعا : احتياجات الوطن العربي من الغذاء لأهم السلع الغذائية:

المحفظة الغذائية	%	ملاحظات
الحبوب	44.0	
السكر	37.0	
اللحوم الحمراء	15.0	
الألبان	29.0	
البطاطس	صفر	اكتفاء داتي

الزيوت النباتية	75.0	
البقول	31.0	
لحوم الدواجن	30.0	
الفواكه	31.0	
الخضر	صفر	اكتفاء ذاتي

خامسا : تنمية القدرات الزراعية للدول العربية

المجموعة العربية	القدرات العربي لإنتاج الغذاء المطلب – المياه – الأرض الزراعية– رأس المال – التكنولوجيا				
A – دول مجلس التعاون الخليجي (الحظائر – ليبيا)	⇩	⇩	⇩	⇧	⇦
B– السودان المغرب – تونس	⇧	⇧	⇧	⇩	⇩
C – مصر – سوريا – لبنان – فلسطين – اليمن	⇩	⇩	⇩	⇩	⇩
ويعكس ذلك أهمية التنسيق والتكامل الزراعي العربي					

سادسا: محاور الاستراتيجية العربية للأمن الغذائى:

الرؤية:

يؤدي الأمن الغذائى العربي إلى التنمية المستدامة لضمان العيش الكريم بعيدا عن التحديات والمخاطر العالمية.

الرسالة :

تستطيع الدول العربية أن تحقق نهضة غذائية جديدة عن طريق التكامل والتنسيق الذي يؤدي إلى أمن غذائى وتجنب تبديد الأموال فى استيراد الغذاء ومخاطر سرطنة الغذاء .

القيم :

1- الجودة

2- الاستدامة .

3- التعاون والكامل والتنسيق

4- المشاركة.

5- الأيمان .

6- الحفاظ على الأرض العربية .

الأهداف الاستراتيجية :

1- تحقيق الأمن المائي متعدد المصادر لدعم التنمية الزراعية العربية.

2- ترشيد استخدام المياه العربية .

3- توطين المحاصيل والبذور غير المسرطنة(بنك البذور العربية)

4- تجنب سرطنة الغذاء العربي .

5- تطبيق الإنتاج الزراعي كبير الحجم.

6- تنمية التصنيع الزراعي العربي .

7- إحلال الإنتاج الزراعي العربي محل الواردات .

8- تطبيق الآليات والماكينات الزراعية والتكنولوجيات الحديثة فـي الزراعة .

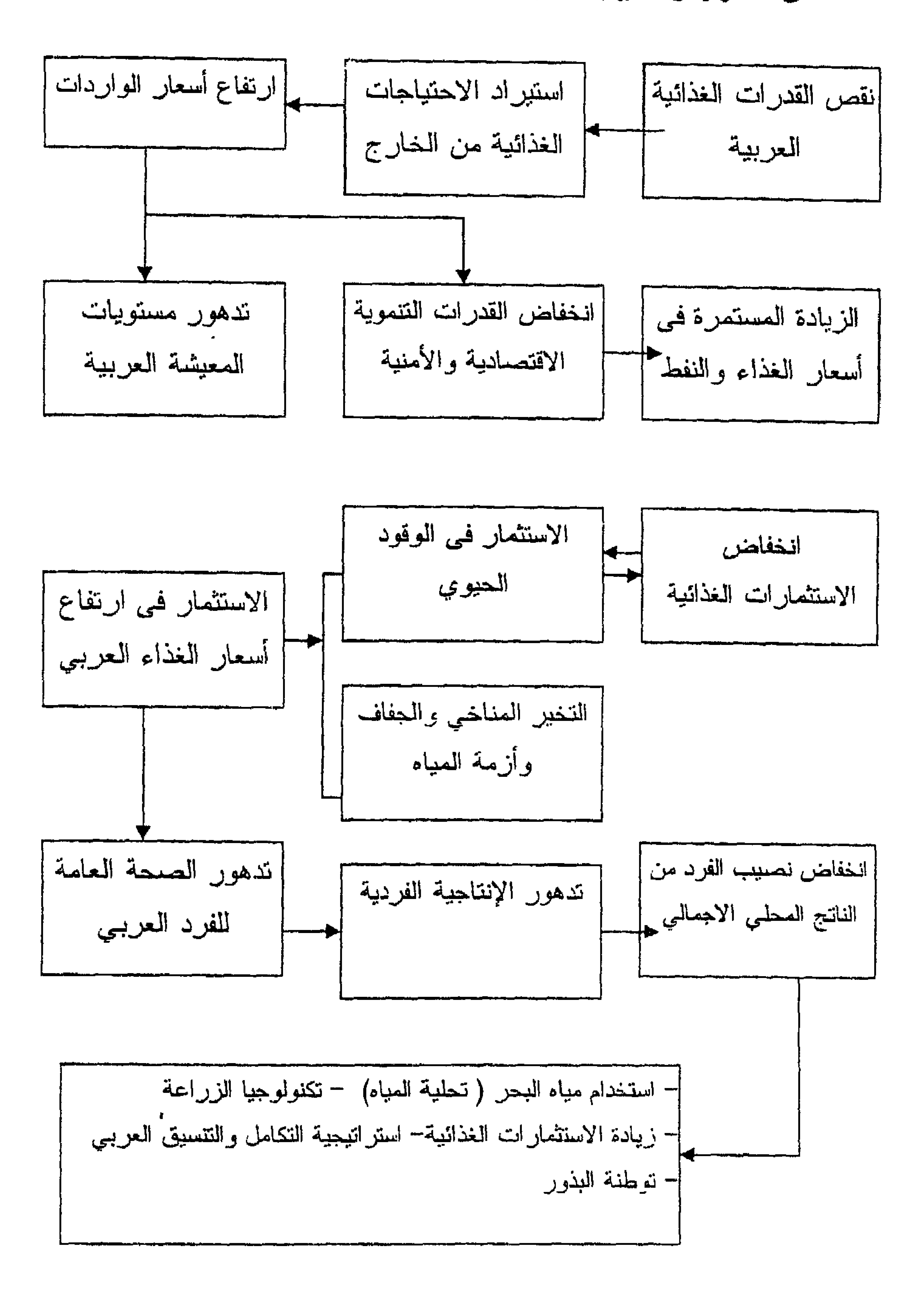
9- الاهتمام باللوجيستيات الغذائية العربية .

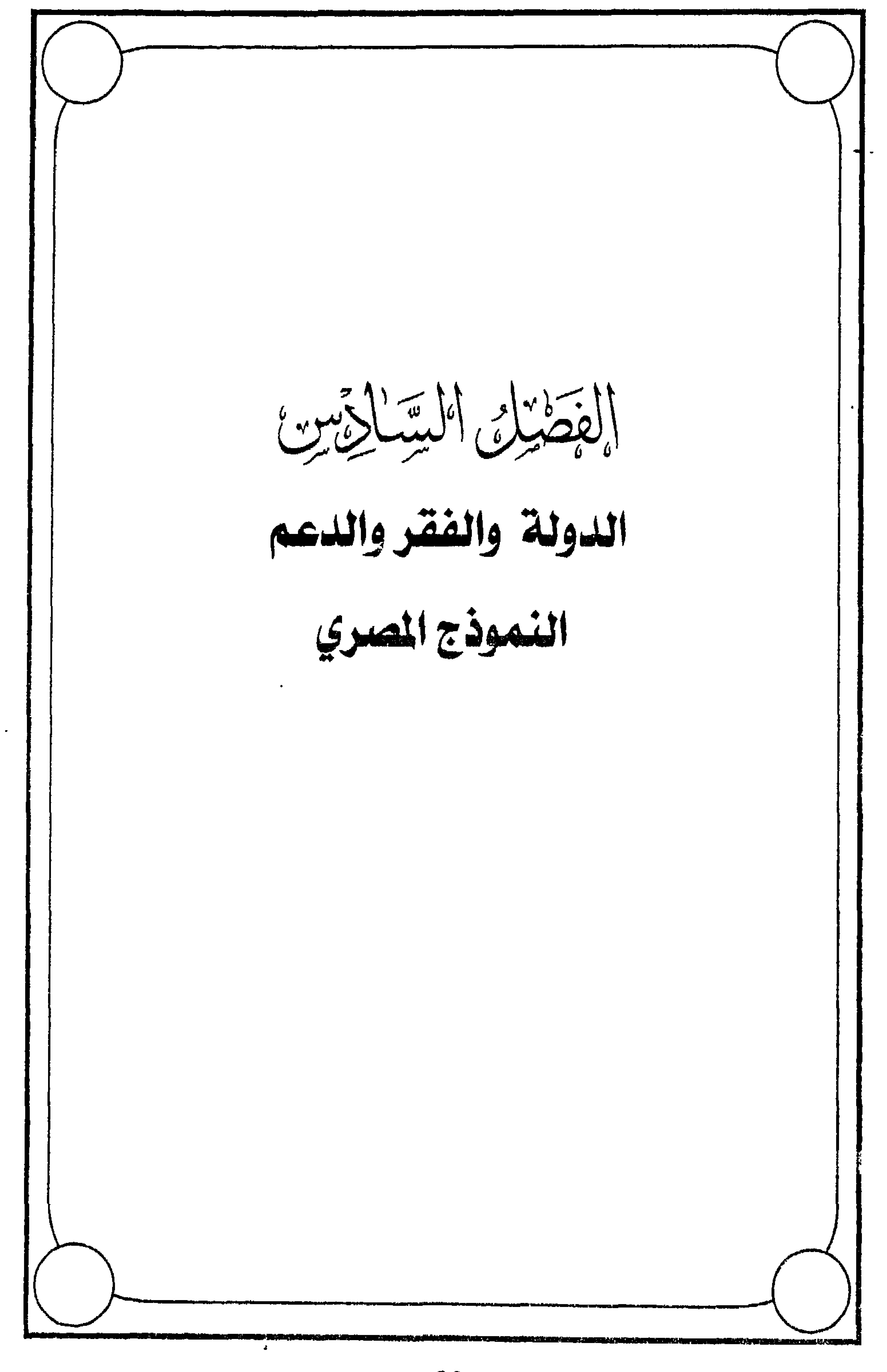
الخطة الاستراتيجية للأمن الغذائى العربي

التحليل الداخلي

التحليل الخارجي		نقاط القوة	نقاط الضعف
	الفرص	حجم الطلب تاريخ الطلب توفر الطلق توفر الأرض	ندرة المياه غياب التكنولوجيا غياب استراتيجية للأمن الغذائى العربي غياب التسويق الغذائى والصناعي غياب التكامل العربي
	التهديدات الخارجية	توجيه القوة العربية لمواجهة التحديات	ندرة المياه زيادة السكان المنافسة الإغراق الأسعار العالمية

تسلسل السبب والنتيجة فى منظومة الغذاء العربية





الفصل السادس

الدولة والفقر والدعم

النموذج المصري

الفصل السادس

الدولة والفقر والدعم

النموذج المصري

الدولة والفقر : دور الدعم والمنظمات الأهلية

الملخص التنفيذي

هل تستطيع منظمات المجتمع المدني التصدي للازمات الاقتصادية والمالية المعاصرة، وهل منظمات المجتمع المدني كلها عربية لتقوم بتقديم العلاجات البديلة وتحقق العدالة الاجتماعية ؟ هل هذه الورقة الفنية إطلاله على بعض التحولات الاقتصادية المعاصرة وأثارها الحالية والمستقبلة على الدخل الفردي الحقيقي السنوي وانعكاسات التضخم المستورد وسوء توزيع الدخل وفئة تحت خط الفقر، مع الإشارة إلى أهمية تقديم حلول وطنية عربية بعيدا عن التداخلات الدولية ، فلازمة المالية الأمريكية تخص أمريكا ، وتصديرها لبعض الدول بسبب العولمة والتشابكات الدولارية والمشتقات المالية لا يجب أن ندفع ثمن علاجها

وتشمل الورقة الفنية مقارنة فعاليات الدعم مقارنا بفعاليات دور المنظمات الأهلية لعلاج الفقر وتحت خط الفقر فى ضوء دور متوازن للدول العصرية .

المقدمة:

أدي التحول الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي في العالم خلال المائة سنة الماضية إلى سيطرة اقتصاد السوق وضرورة المادة بناء المجتمع المدني على أساس العقد الاجتماعي والفرد الحر المستقل ، ويحدد افلاطون (427-347 قبل الميلاد) المجتمع المدني على أساس من المثالية والعدالة والتعاون بين الأفراد ، في حين يحدد أرسطو (384-322 قبل الميلاد) المجتمع المدني على أساس وحدة سياسية أخلاقية تنمو طبيعيا من الأسرة إلى القرية ثم دولة المدنية .

ويؤكد الفارابي (260-339 هجريا) فى كتابه أداء أهل المدينة الفاضلة على أن المجتمع المدني هو المجتمع السياسى بمعني أن المدينة الفاضلة هي الدولة الفاضلة.

ويذكر القديس أغسطس (393-430 ميلادي) أن مدينة الله تخضع فيه مملكة الأرض لمملكة السماء بمعني أن كل سلطة مصدرها الله ، وكل نظام اجتماعي يصبح مستقرا طبقا لإرادة الله (أي أن مبادئ المجتمع وتنظيمه يجب أن تنبع من حكم الهي وليس من البشر ، ويحاول القديس توما الاكويني (1225-1274 ميلادي) خلق وفاق بني المسيحية وأرسطو فى النظام العقلاني للمجتمع ويرده إلى الله مؤسس النظام العقلاني .

ويدافع مارسيل دو بادو (أحد تلاميذ ابن رشد) فى كتابه عن السلام (1324) عن قيام حكومة مدنية كوسيلة لإقرار الأمن والسلام باعتبار أن العقل أساس المجتمع المدني .

ويري مأرتن لوثر (1438-1546 ميلادي) صاحب حركة الإصلاح الديني أن مبدأ الفحص العقلي الحر للكتاب المقدس ضروري لتحديد علاقة الدين بالمجتمع ، ويعارض القائلين بحكم الإنجيل ويري العلمانية نظاما اجتماعيا الكم فيه للقانون المدني ويتساوي أمام الجميع ، ولقد برزت فكرة المجتمع المدني فى بريطانيا فى القرن السابع عشر نتيجة

للكوارث النظام الاجتماعي التقليدي ، حيث يصور لوكوهويز واقـع تلـك الصراعات فى القرن 17 كحرية مطلقة بلا قانون أو قوة ضابطة (حالـة الطبيعة هي حالة الحرية التامة والمساواة التامة (وكل فرد حاكم منطلق فى شخصية وأملاكه ولكن أدي ذلك إلى تخلي الفرد عن حالة الطبيّعة علـى أساس قبول العقد بإرادة الأغلبية) ولهذا أكد لوك على مبدأ الديمقراطيـة فى الحكم على عكس (أي هوبز الذى يركز على مبدأ القوة) وبالتحديـد يقوم المجتمع المدني الآن علي :

- احترام الحقوق المتبادلة لضمان الأمن .
- توفير العلاقات المتبادلة بين الناس .
- القبول المتبادل للأخر .
- تحقيق العدل والعدالة .
- إشباع الحاجات المختلفة للإنسان.

وتطرح دورات الأعمال من ركود – كساد – انتعاش ورفاهية اقتصادية والعودة مرة اخري إلى الركود إلى تساؤلات حول دور المنظمات الأهلية وفيما يلي بعض التساؤلات حول مستقبل العالم ودور الدولة :

1- كيف تصنع المستقبل ؟. فلسفة العمل والروح ربط العدالة الاقتصادية والاجتماعية عن تقوي الله .
2- أن تنمية تقوم علـى سطوة رأس المال واستنزاف الطبيعة والإنسان، ليست إلا وسيلة فعالة لتكريس الهيمنة وتفاقم البؤس البشري.
3- أن النظرة الكلية المنظومية للعامل هي الكفيلة بالكشف عن حقيقة الواقع الذي تعيش فيه .
4- أحكام السيطرة على طبقات الشعوب لمفكري العولمة الاقتصادية تؤدي إلى زوال القيم المعنوية والأخلاقية لصالح القيم السلعية.

5- يري الغرب أن الديمقراطية لم تعد تعني سوي وحشية حرية السوق – فالمال هو الوحيد الذى ينظم العلاقات الاجتماعية .

6- يعتقد الغرب انه الشكل الوحيد للثقافة وللحضارة فارضا على العالم سيطرته – السيطرة على الدول العربية .

أخطار الهلاك فى القرن 21:

1- أزمة البطالة فى كل دول العالم 80% من ثروات العالم يسيطر عليها 20%.

2- أزمة المجاعة والهجرة (3 مليار فرد من 5 مازالوا معدومي القوة الشرائية Maurice Millais جائزة نوبل .

3- النهب الاستعماري (رأس المال مضاربة) مضاربات العملة والمواد الخام اكبر من الاستثمارات الواقعية 40 ضعف أرباح عنصر العمل

تشوه معني الكلمات :

- التقدم معني انحراف اعمي يؤدي إلى تدبير الإنسان والطبيعة .
- الديمقراطية تعين قطعية بين من يملكون ومن لا يملكون.
- العولمة تؤدي إلى انقسام الشمال والجنوب .
- التنمية (1/3 العالم لا يستهلك) (أكثر فقرا) لصالح الأغنياء فقط .

يجب الانتقال من المضاربة إلى الإنتاج:

أن 5% من أمريكا يملكون 95% من الثروة القومية و مليون فرد تحت خط الفقر وان طفل من 8 يعانون من الجوع .

فشل النظام الاقتصادي العالمي :

1- فشل اتفاقية Britton Woods.

2- سيطرة أمريكا على الاقتصادي العالمي عن طريق البنك الـدولي وصدوق النقد الدولي – ومنظمة التجارة العالمية .

3- سيطرة أمريكا على منظمات الأمم المتحدة

4- سيطرة الشركات متعددة الجنسية على اقتصادات الدول النامية .

5- سرطنة الغذاء والهندسة الوراثية وسرطنة الزراعة والدواء .

6- \ إفلاس الدول النامية (أفريقيا وأمريكا اللاتينية)

7- السيطرة على الدول المصدرة للبترول – وإخـراج البتـرول مـن معاملات منظمة التجارة العالمية.

8- الدعوة إلى تصنيع الطاقة العضوية باستخدام الحاصلات الزراعيـة لتحقيق جوع الدولة النامية وتخفيض أسعار البترول .

9- السيطرة على شركات البترول العالمية – وحرب العـراق لبتـرول العراق – وحرب جنوب السودان لبترول السودان .

10- لعبة المعونات وقتـل الزراعـة والـصناعة المحليـة – وتحـول الاقتصادات المحلية إلى اقتصادات خدمات Service Economy

نموذج العدالة الاجتماعية الفعالة

The effective social justice Model (ESJ)

1ـ فكرة النموذج :

ضمان الاستقرار الاجتماعي والرضا الإلهي وتجنب الإرهاب والمخاطر السياسية الداخلية والخارجية.

2ـ أهداف النموذج :

- تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية عن طريق أموال الزكاة والمساعدات والضرائب على الأغنياء .
- توفير الدخل الفردي الحقيقي الذي يشبع الحاجات الأساسية من مسكن ومأكل ومشرب وملبس وعلاج وأمن وأمان اجتماعي .
- تحويل وتمكين الفقراء والمساكين إلى عاملين ومشاركين فى التنمية .
- يؤدي تحويل المحتاجين إلى قوة العمل إلى زيادة الناتج المحلي الاجمالي .

3ـ تفعيل النموذج:

- اللامركزية على مستوي القري والمدن والمحافظات .
- المشاركة المجتمعية.
- صناديق الزكاة والضرائب المحلية على الأرباح التجارية والصناعية لخدمة محدودي الدخل .
- إعداد قاعدة بيانات بالفقراء والمحتاجين وذوي الاحتياجات الخاصة .
- جدولة المعونات والدعم للمستحقين .
- الرقابة المحاسبية والمساءلة لضمان تحقيق أهداف نموذج العدالة الاجتماعية الفعالة .

- الاستفادة من مساعدة الأثرياء العرب للقضاء على الفقر والجهل والمرض فى الدول العربية .

4-الخطة الاستراتيجية للعدالة الاجتماعية الفعالة:

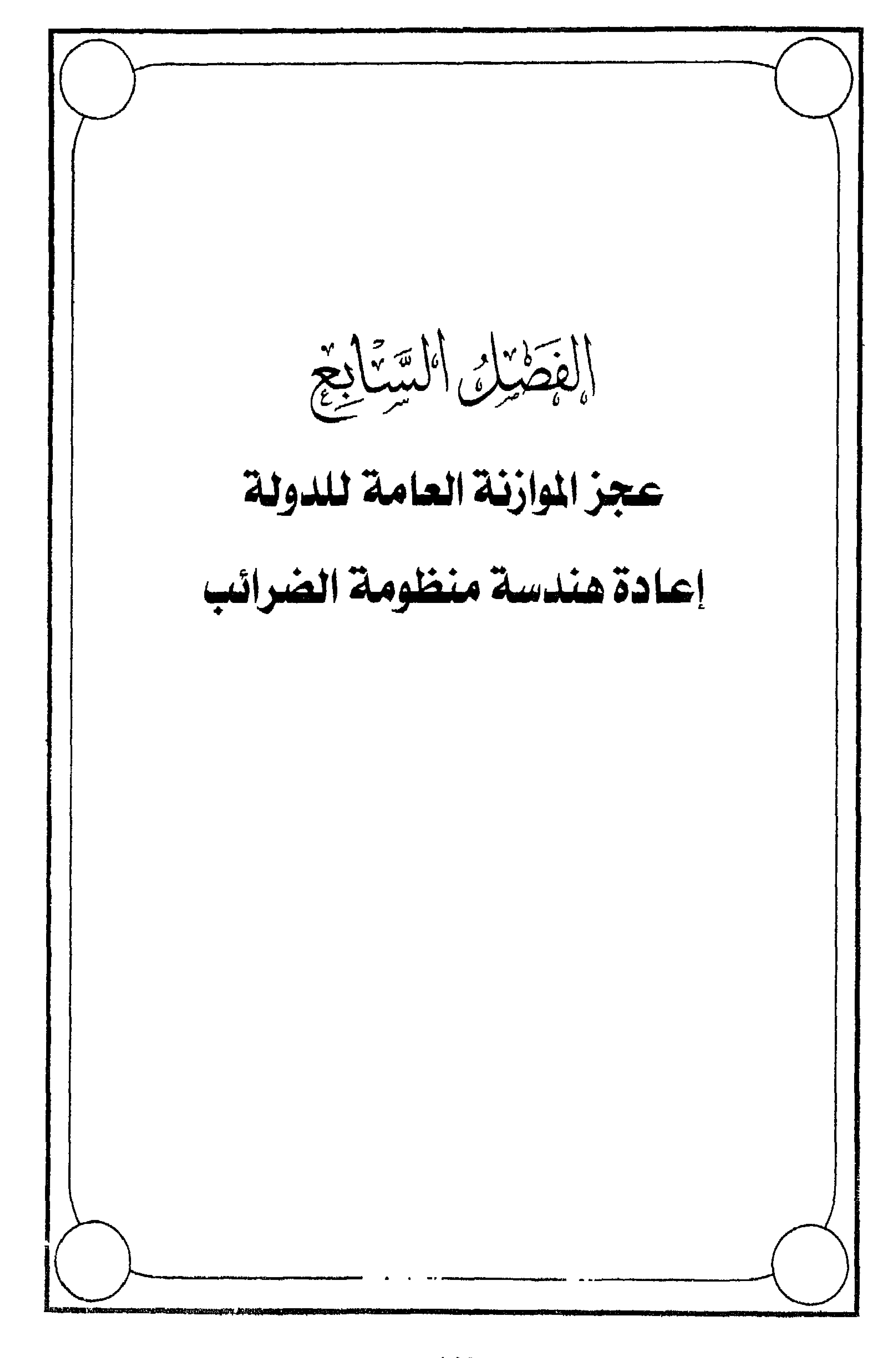
- تحديد الرؤية للمستقبل .
- تحديد رسالة مؤسسات التنمية الاجتماعية .
- الاتفاق على الأهداف الاستراتيجية للعدالة الاجتماعية .
- تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصاد الاجتماعي .
- قياس الفجوة بين الحاضر والمستقبل .
- وضع برامج عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .

الخلاصة :

فضل النظام الاقتصادي الرأسمالي المطبق فى بعض الدول الصناعية لأسباب عديدة منها غياب الرقابة على البنوك وشركات التأمين وشـــركات الرهن العقاري ، وارتفاع مرتبات القيادات المصرفية فى الدول الـــصناعية ومن ثم إفلاس البنوك وشركات التأمين والبورصات ، وانتـــشر الإفـــلاس المالي وانتقل إلى دول الاتحاد الأوربي والياباني وبعض الـــدول العربيـــة واللاتينية والآسوية .

وتصور البعض أن احد العلاجات الاستراتيجية سوف يقدم عن طريق المنظمات الأهلية ، ولكن حقيقة الأمر أن العديد من تلك المنظمات الأهليـــة ذات صيغة أجنبية ، والبعض الأخر من ذوي الأهداف الشخصية والمصالح الذاتية قبل منظمات الإسكان .

فى هذه الورقة الفنية أشارت سريعة لإخطار الهلاك الاقتصادي فى القرن 21 واثر العولمة على انتشار الأزمات المالية لدول العالم – وطـــرح مختصر لدور العون العربي وأهمية الشراكة مع المجتمع المدني، وطـــرح روشته جديدة لنموذج العدالة الاجتماعية فى الاقتصادي الاجتماعي المقترح.



الفصل السابع

عجز الموازنة العامة للدولة

إعادة هندسة منظومة الضرائب

ضرورات إعادة هيكلة وهندسة منظومة الضرائب المصرية

تنافسية الإيرادات الداخلية للدول

الملخص التنفيذي

تعمل منظومة الضرائب المصرية منفصلة عن منظومة السياسة النقدية مما أدي إلى إهدار للموارد وظهور العديد من الأزمات والمشكلات الاقتصادية فى مصر .

وتشير أدبيات الضرائب فى مصر إلى تزايد التهرب الضريبي وضياع الفرص الضريبية ومن ثم عجز الموازنة العامة للدولة .

في هذه الورقة الفنية إطلاله على مجالات إعادة هندسة وهيكلة منظومة الضرائب المصرية حتي تحقق أهداف التنمية الاقتصادية الاجتماعية من خلال كروت الإدارة المتزن والضرائب الالكترونية.

ضرورات إعادة هيكلة وهندسة منظومة الضرائب المصرية

تنافسية الإيرادات الداخلية للدول

1- ضرورة تخفيض التهرب الضريبي.

2- تزايد الطعن فى الملفات الضرورية.

3- تزايد الأزمات الاقتصادية – الإدارة بالأزمات والكوارث .

4- تأخر فحص الملفات الضريبية.

5- تراجع أداء الإدارة الضريبية.

6- التعديلات الدورية فى التشريعات الضريبية.

7- عدم تحصيل ضرائب على الأجانب المقيمين.

8- عدم حسم المنازعات الضريبية بين مصلحة الضرائب والممولين.

9- تزايد عجز الموازنة العامة ..

10- غياب الفكر المنظومي فى الإدارة الضريبية.

11- ضرورة تطبيق الضرائب الالكترونية.

12- غياب التخطيط الاستراتيجي للضرائب .

13- زيادة المخاطر الضريبية.

14- عدم الاتفاق على المنتجات المالية (الصكوك) لدي الخبراء .

1-إعادة هيكلة منظومة الضرائب الوطنية

National Taxation system Restructure

(أ) ضرورة ربط السياسة الضريبية بالسياسة النقدية للدولة :

السياسة الضريبية	− (السياسة النقدية)	+ (السياسة النقدية)
+	−، +	ضمان النمو الاقتصادي + ، + والتوظف الكامل
−	−، −	+، −

السياسة النقدية

والواقع الآن انفصال السياسة الضريبية عن السياسة النقدية للدولة.

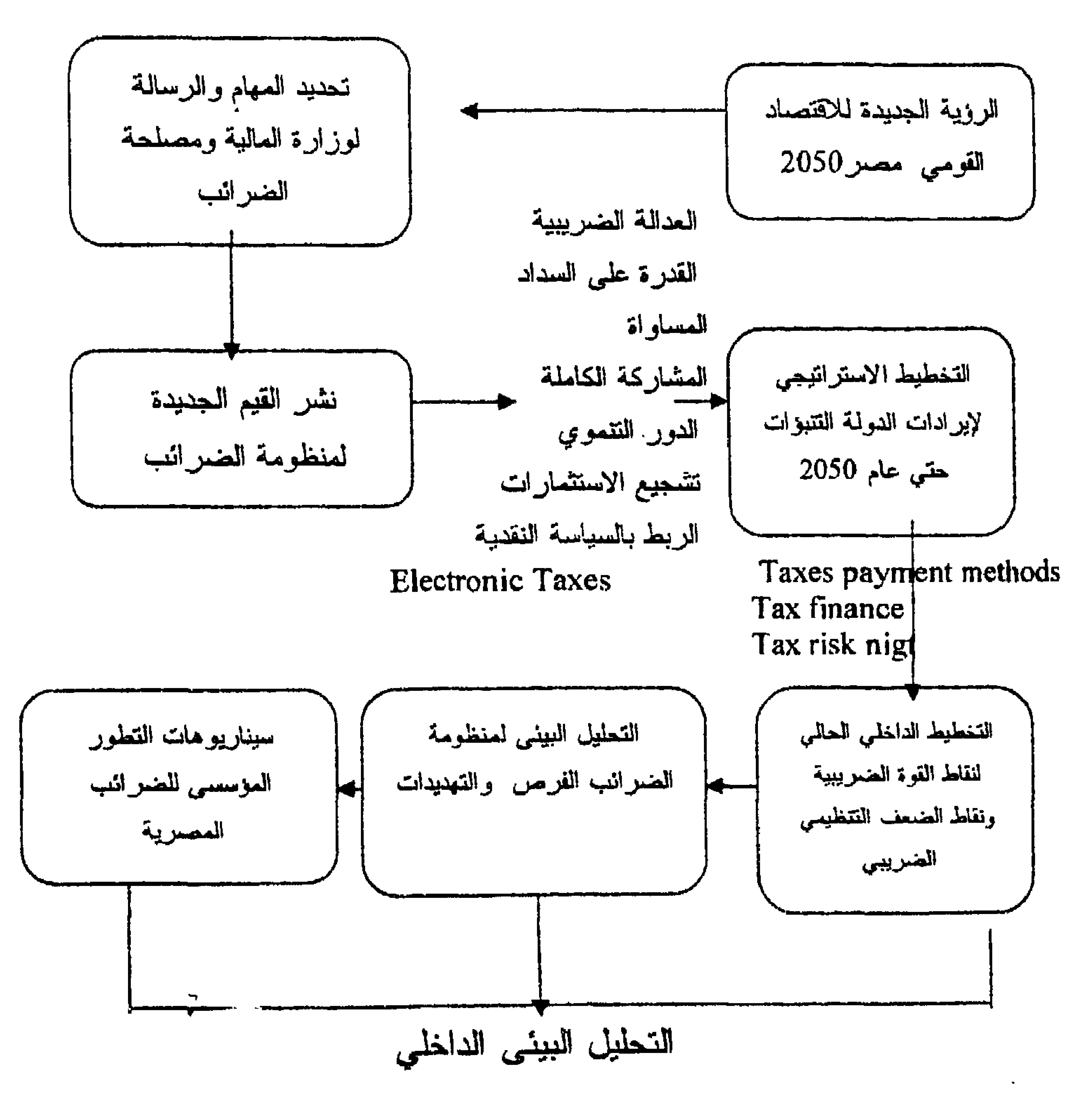
(ب) ارتفاع فاقد الضرائب Tax losses مما أدي إلى انخفاض إيرادات الموازنة العامة للدولة أو عجز الموازنة) مثل :

- التهرب الضريبية.
- عدم العدالة الضريبية.
- غياب الضرائب على رجال الأعمال .
- غيبا الضرائب على الأجانب فى مصر .
- عدم كفاءة الضرائب العقارية.
- تحويل الشركات الأجنبية للنشاط بعد فترة الإعفاء الضريبي بفرض التهرب الضريبي المخطط.
- غياب الضرائب على الأجانب فى الصفقات العقارية.

- التركيز على صغار الممولين.
- التغيرات المستمرة فى التشريعات الضريبية.
- عدم تفعيل التنسيق الضريبي بين مصر والغير .

(ج) لذلك يجب إعادة هيكلة منظومة الضرائب الوطنية حتي يزداد الإيراد العام ونقل المعوقات والفائدة والتهرب من خلال

Council tax administration



التحليل البيئى الخارجي

Weakness Opportunities	Strengths Opportunities	الفرص الحالية والمستقبلية
Strengths + Threats	Strengths + Threats	التهديدات الحالية والمتوقعة

2- إعادة هندسة العمليات الضريبية فى مصر

Taxes Business process Reengineering

1- تبسيط الإجراءات الضريبية ودور الفحص والتفاوض والتحصيل.

2- تنميط الخدمات الضريبية والنماذج والمستندات.

3- بناء قواعد بيانات للمولين

4- اقتراح نظم معلومات ضريبية متقدمة.

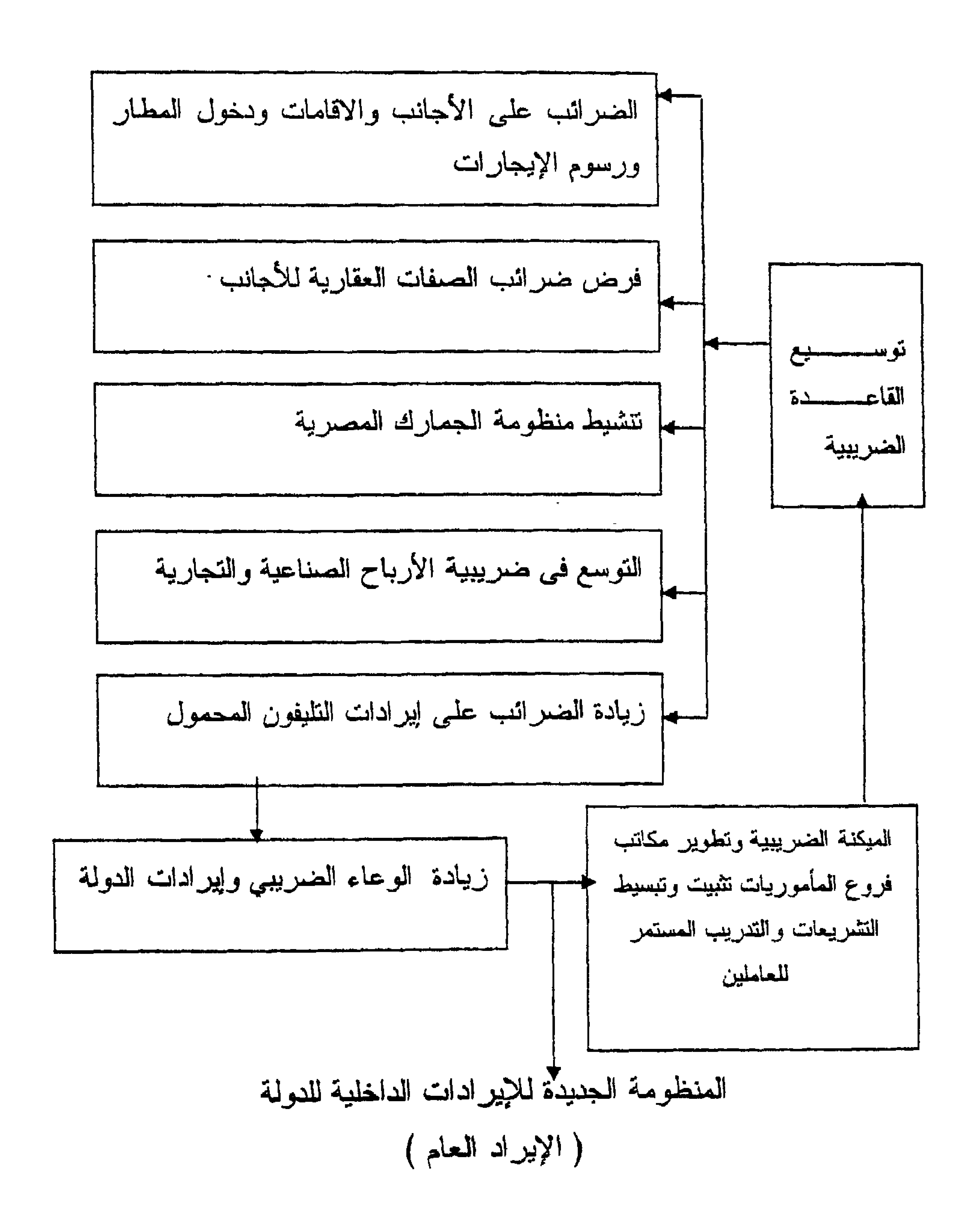
5- تطبيق النظم الخبيرة الضريبية ونظم دعم القرارات الضريبية.

6- التحصيل الالكتروني للضرائب .

7- تطبيق حوافز ضريبة للمولين

8- بناء شبكات ضريبية للسيطرة على التهرب الضريبي.

9- إعداد موازنات تخطيطية للإيرادات المتوقعة من الضرائب على مستوي الدولة والمحافظات والقطاعات الاقتصادية والخدمية.



المنظومة الجديدة للإيرادات الداخلية للدولة

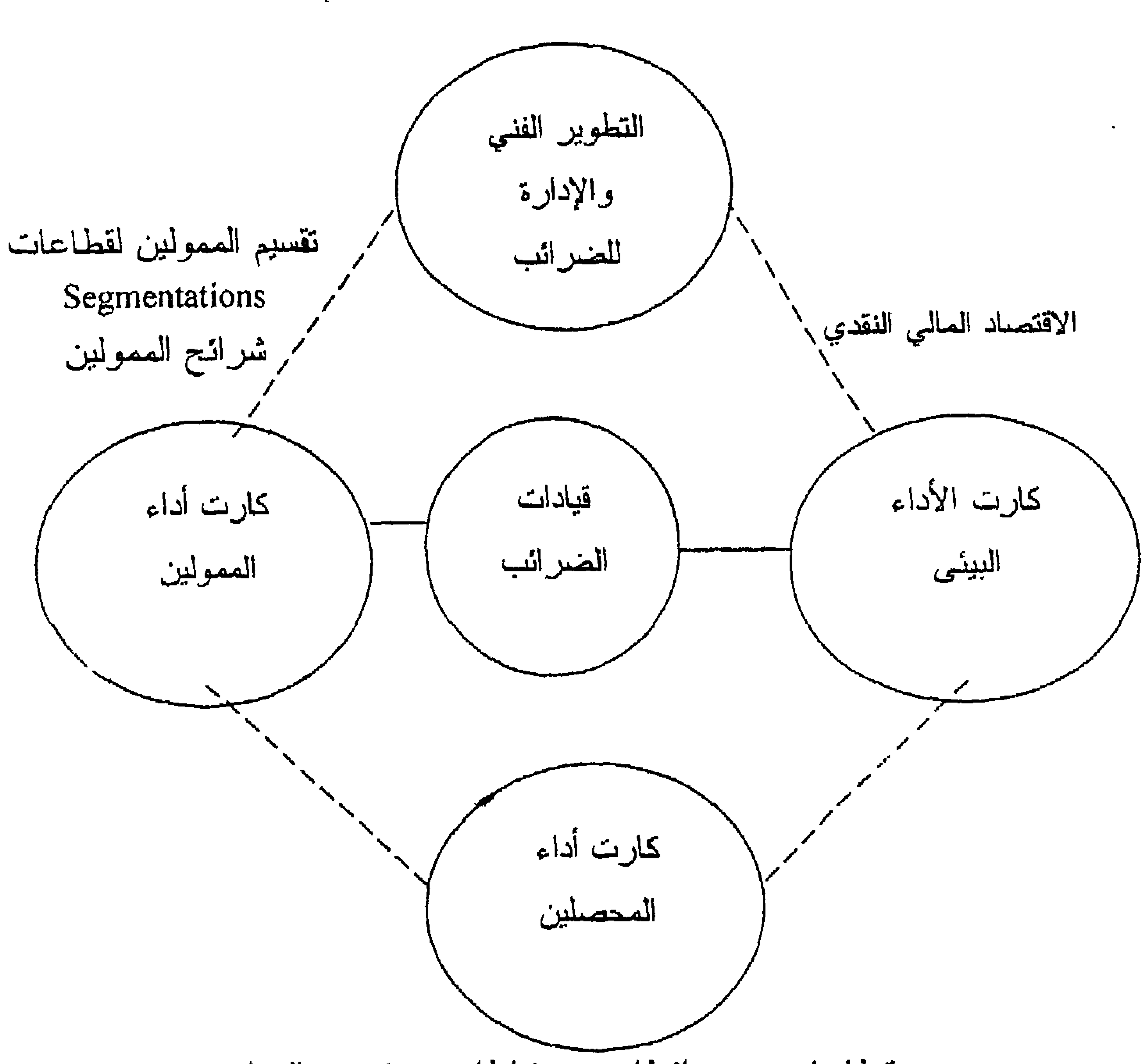
(الإيراد العام)

3ـ كروت الضرائب المتزنة والمؤشرات الرئيسية للأداء الضريبي

Balanced Tax score Cards

تحقق كروت الضرائب المتزنة توازنات وقيمة لكل إطراف أصحاب المصانع المشتركة

المقارنة الدولية التطويرية – إدارة الجودة الشاملة



قطاعات – محافظات – نشاطات – فروق العمل

الأوليات – المؤشرات – الإعفاءات

- الحوكمة
- الممولين
- المحصلين
- الموردين
- قيادات الضرائب
- الاقتصاد القومي
- المجتمع

Capital consciousness teary
تحقيق نظرية الوعي الرأسمالي قيمة
لكل طرف فى إطار أصحاب
المصانع المشتركة
Value for every partner

4ـ مؤشرات الإنتاجية الضريبية

Tax – Productivity indicators

يجب قياس الإنتاجية الضريبية لوزارة المالية ولمصلحة الضرائب وفروع مصلحة الضرائب ولكل محافظة ولكل قطاع ونشاط ولكل فئة من شرائح الممولين مثال :

$$\text{إنتاجية الضرائب المصرية} = \frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{المدخلات الكلية}} = \frac{\text{الفعالية الضريبية}}{\text{الكفاءة الضريبية}}$$

$$= \frac{\text{المخرجات الكلية+ الالتزام الضريبي للمديرين}}{\text{المدخلات الكلية + مشاركة العاملين}}$$

$$\frac{\text{التحصيلات المحققة لسنة ما}}{\text{التحصيلات المخططة لنفس السنة}}$$

$$\text{إنتاجية شريحة الممولين} = \frac{\text{الإيرادات المحققة الفعلية للشريحة}}{\text{الإيرادات المخططة للشريحة}}$$

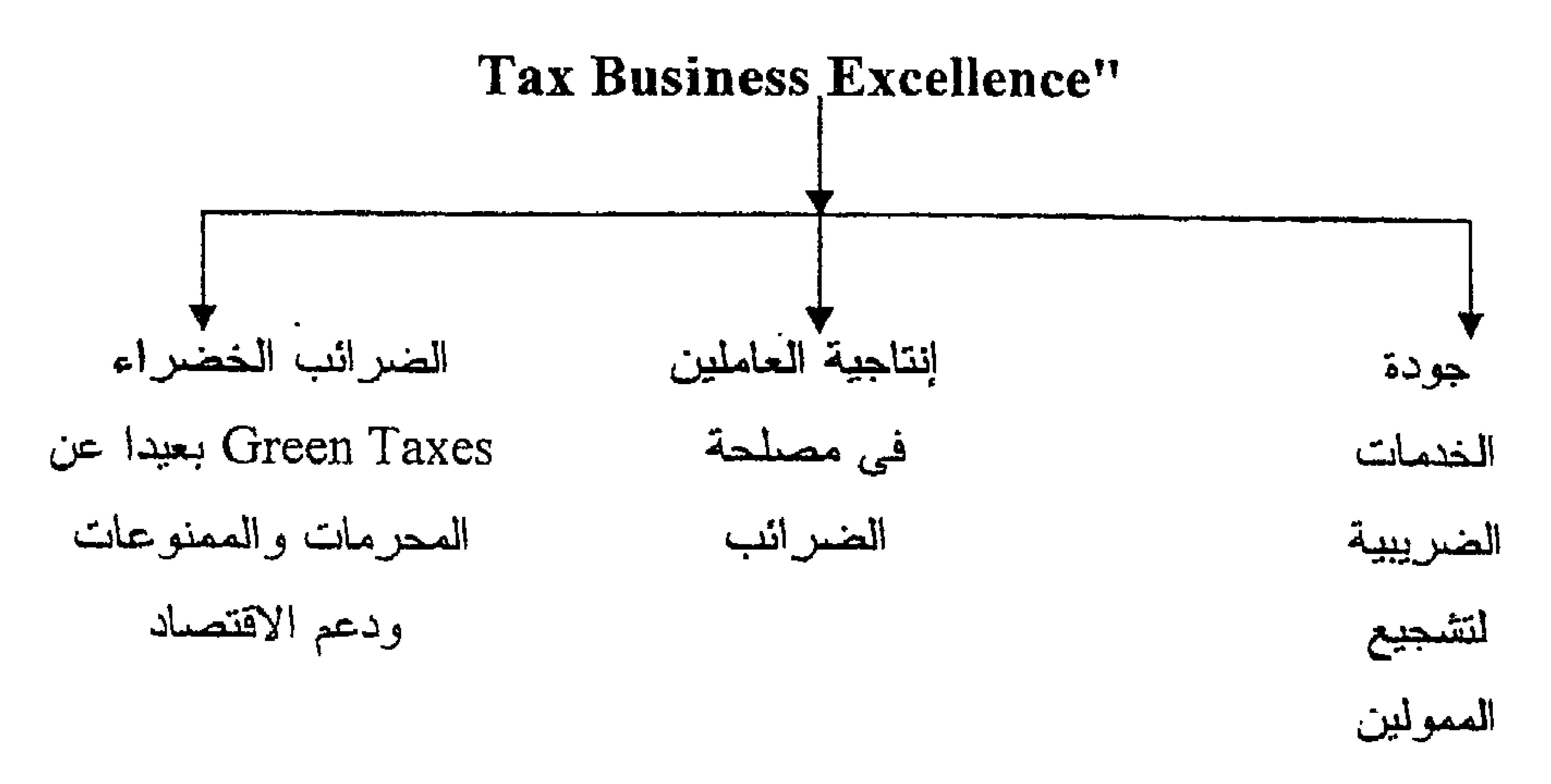
$$\text{إنتاجية الضرائب العقارية} = \frac{\text{الإيرادات المحققة}}{\text{الإيرادات المخططة المستهدفة}}$$

$$\text{إنتاجية الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية} = \frac{\text{الضرائب المحصلة}}{\text{الضرائب المستهدفة}}$$

$$\text{إنتاجية الضرائب فى قطاع اقتصادي ما} = \frac{\text{المتحصلات الفعلية}}{\text{المتحصلات التقديرية}}$$

$$\text{إنتاجية الضرائب على الأجانب والوافدين} = \frac{\text{الموازنة المحققة}}{\text{الموازنة المخططة}}$$

5ـ التميز المؤسسى الضريبي



6ـ الإدارة الاستراتيجية للضرائب القومية

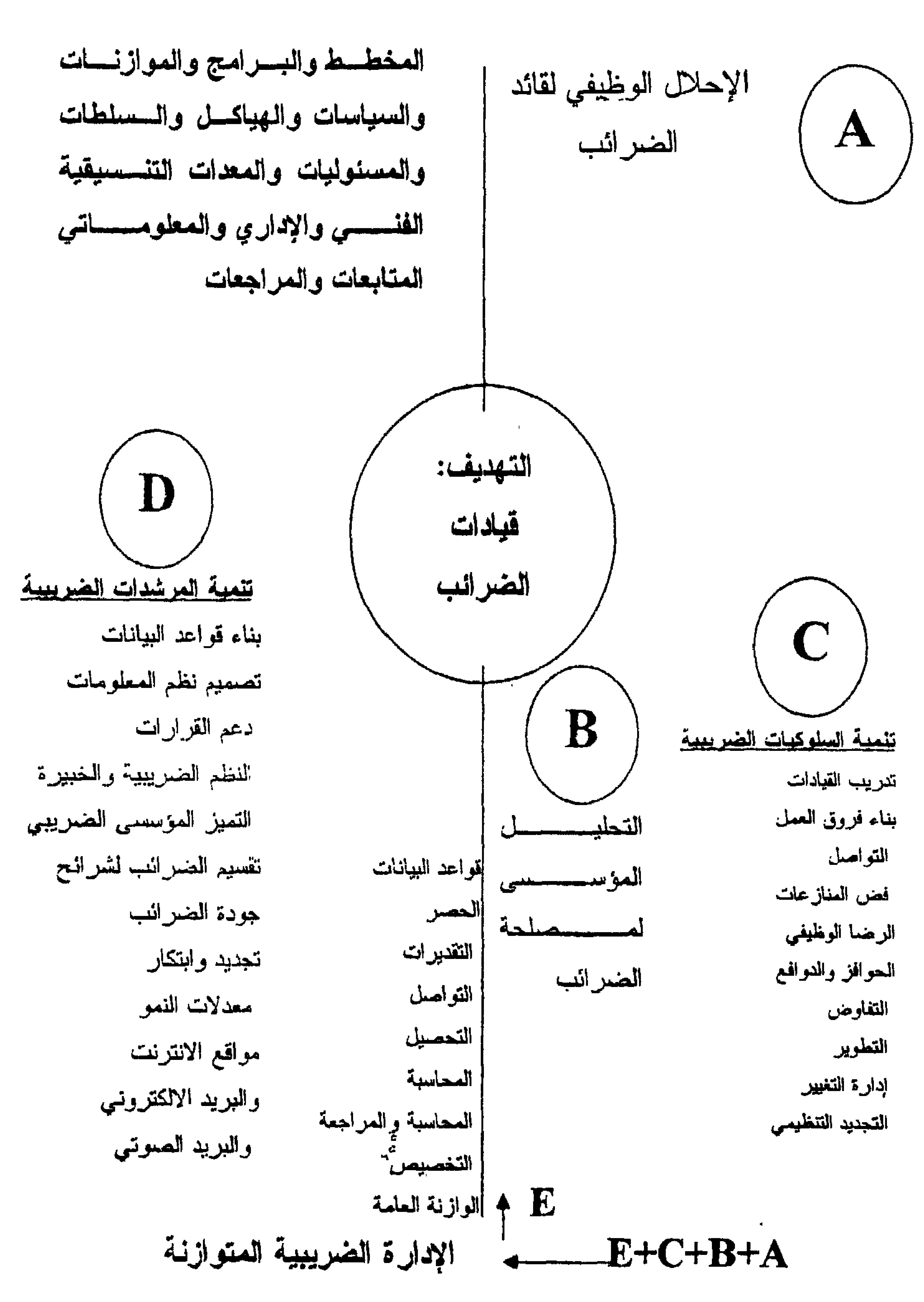
الخطة الاستراتيجية للضرائب

إعداد قوائم عناصر القوة الضريبية وقوائم الضعف الضريبي ، مع قياس الفرص الحالية والمستقبلية للتحصيل الضريبي والتهديدات الدولية والخارجية لمنظومة الضرائب ومحاولة تخفيض الضعف الضريبي بالقضاء على السلبيات ومعالجة التهديدات الضريبية والدولية مع الوفاء بالتنسيق الضريبي.

	توسيع قوة الضرائب	تقليص الضعف الضريبي
اقتناص الفرص الضريبية	S-O استراتيجية إعادة هندسة وهيكلة منظومة الضرائب المصرية	W-O
معالجة التهديدات الضريبية	S-T	W-T

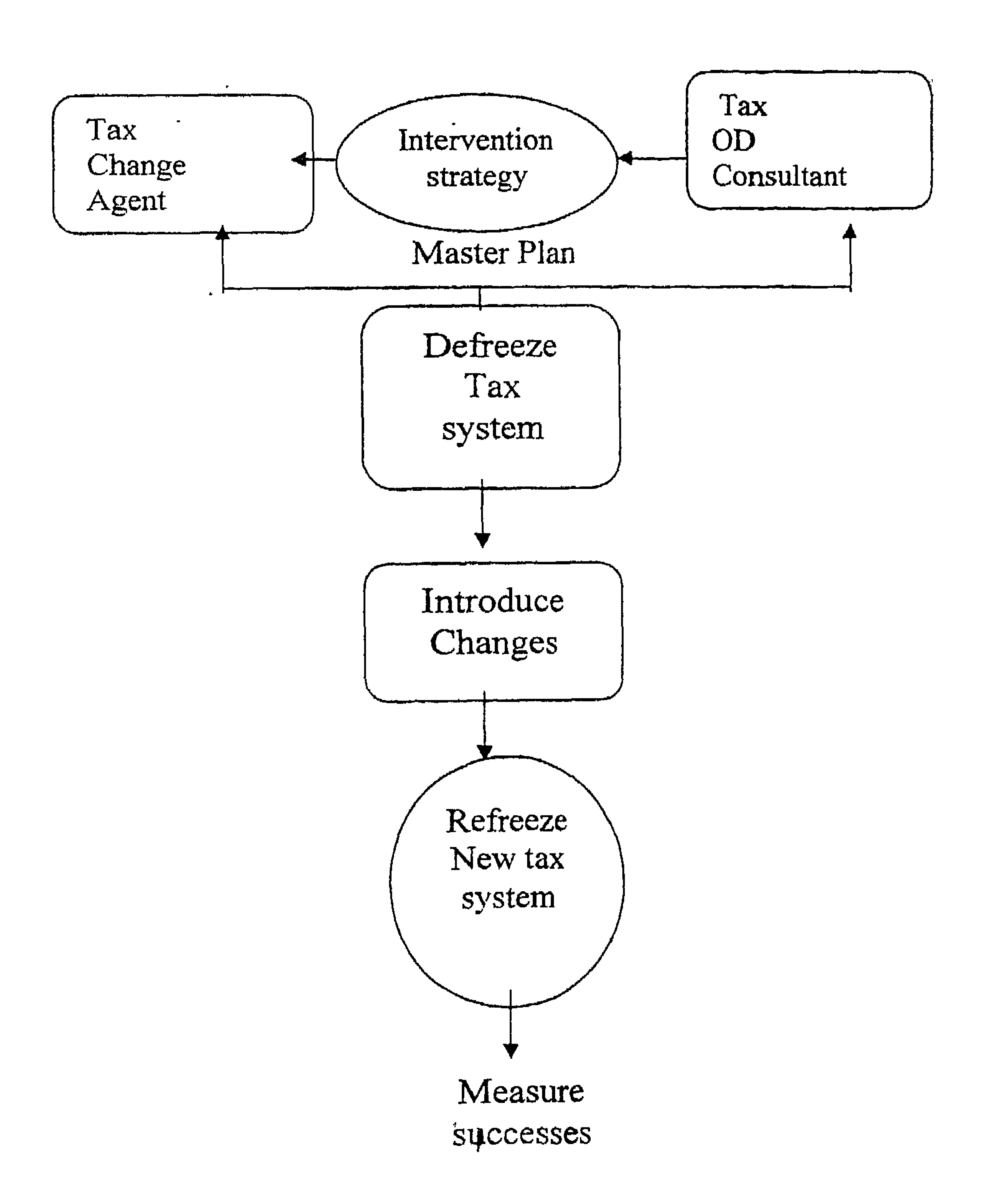
شكل يوضح مصفوفة الإصلاح الضريبي

7 ـ الإدارة بالمنظومات المتوازنة فى الضرائب المصرية



8ـ خرائط التجديد التنظيمي للمؤسسات الضريبية

Tax foundations OD Maps



أهداف منظومة الضرائب المصرية فى المستقبل

1- تعظيم الإيرادات والقضاء على عجز الموازنة العامة للدولة

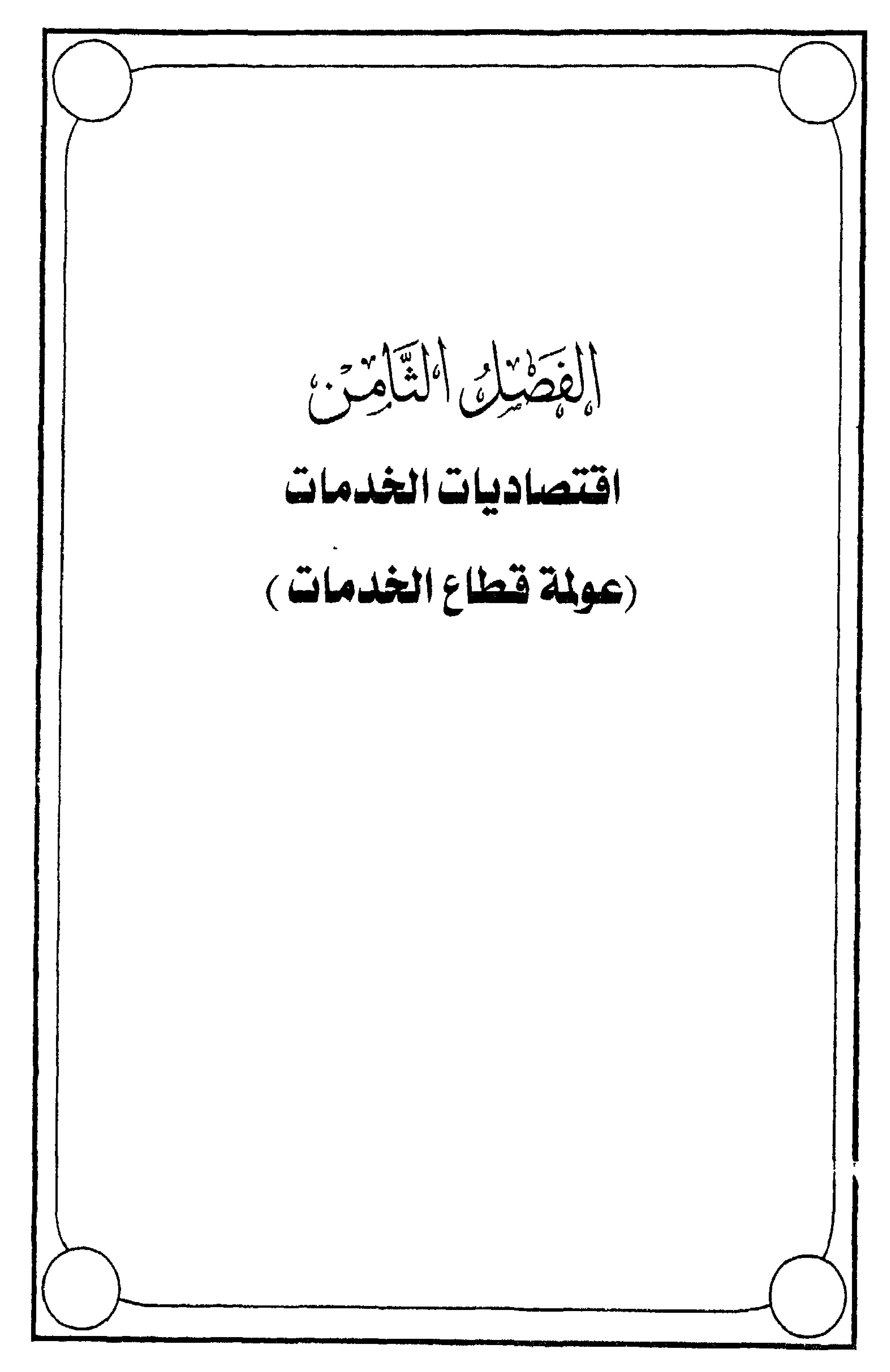
2- التركيز على الأوعية الضريبة الكبيرة Segmentation

3- استخدام الضرائب لإعادة توزيع السكان على المحافظات الـ27.

4- الضرائب لتشجيع الاستثمارات الوطنية والوافدة.

5- فكرة Tax Holidays

6- الضرائب الالكترونية وشبكات الضرائب



الفصل الثامن

اقتصاديات الخدمات

(عولمة قطاع الخدمات)

مخاطر عولمة صناعة الخدمات

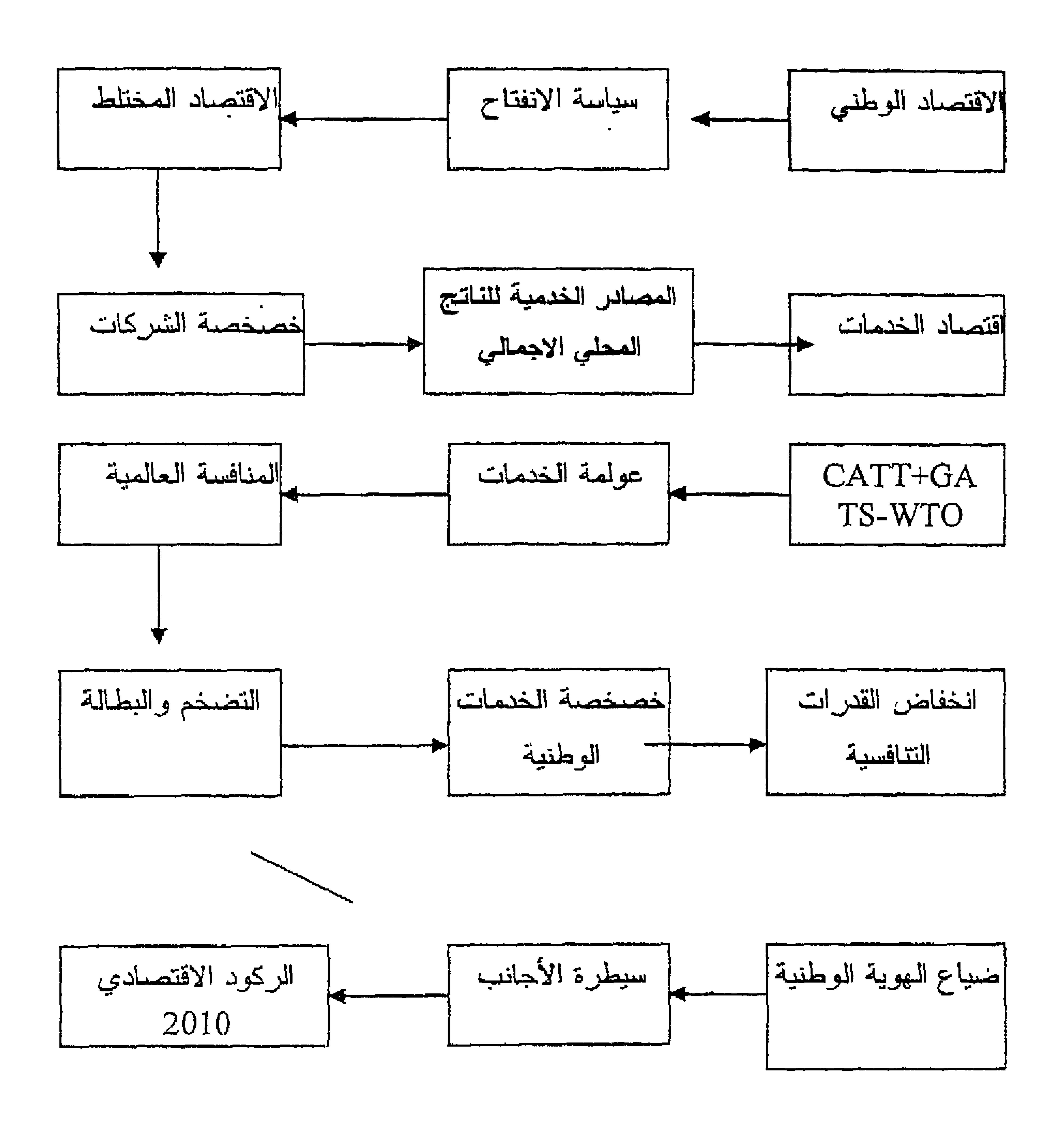
فاقد القدرة التنافسية الوطنية

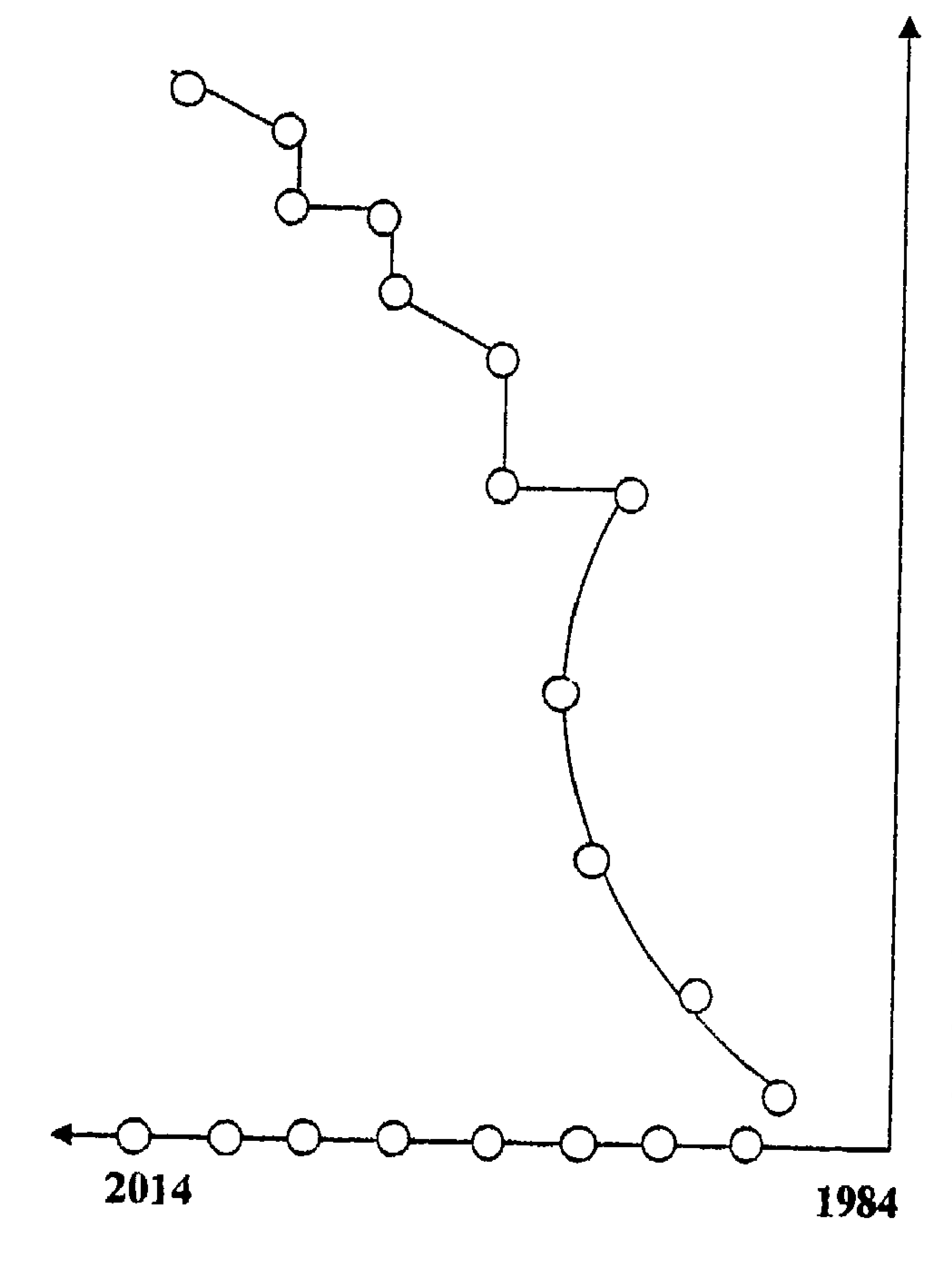
أدي تحول الاقتصادات من تقليدية نامية إلى اقتصاد السوق بضغوط البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية إلى عولمة الأسواق والصناعات، كما أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى إعادة هندسة إدارة المؤسسات وتقلص القطاعات الإنتاجية واتساع قاعدة الصناعات الخدمية .

وترتب على ذلك تراجع القطاعات الإنتاجية وخصخصة العديد من شركات القطاع العام ، وتحول اهتمام الدولة إلى القطاعات الخدمية، وبعدها خصخصة تلك الخدمات ودخول الشركات العالمية لمنافسة الخدمات الوطنية فى التجربة المصرية ، وتوضح الورقة الفنية أهم المخاطر التى تواجهها الدولة فى صناعة الخدمات الوطنية.

(1) خارطة طريق صناعة الخدمات

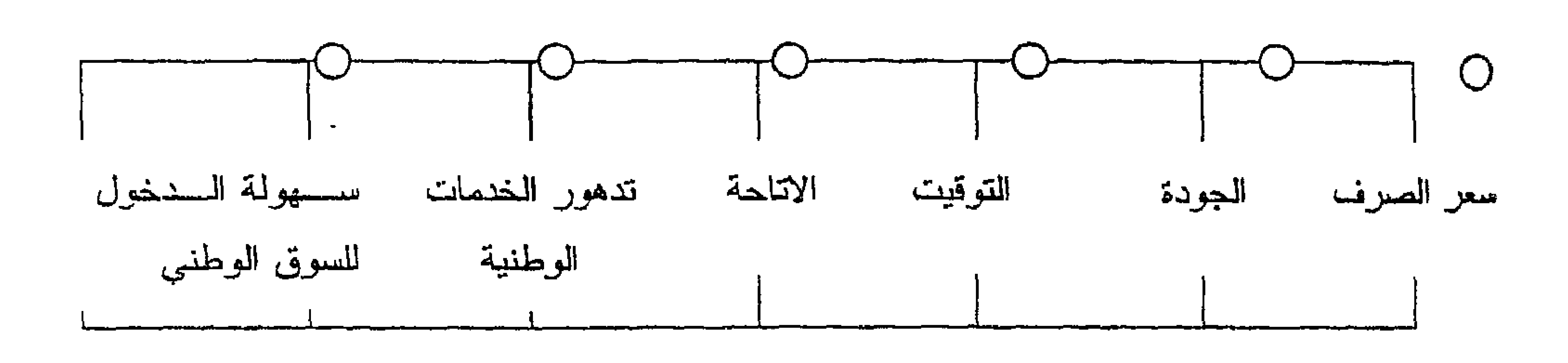
2010_1970




الركود الاقتصادي
سيطرة الأجانب
ضياع القيمة
انفاص القدرات التنافسية
خصخصة الخدمات
التضخم والبطالة
المنافسة العالمية
عولمة الخدمات
تحرير التجارة
اقتصاد الخدمات
المصادر الخدمية للنتائج
المحلي الاجمالي
خصخصة الشركات
الاقتصاد المختلط
سياسة الانفتاح
الاقتصاد الوطني
2014
1984

3ـالمنافسة الشرسة في صناعة الخدمات الوطنية

آليات مقياس المنافسة



السياحة
التعليم بالجامعات والمدارسة الأجنبية
الطيران
العلاج والدواء
الإعلان والفضائيات
البنوك والتأمين
البرمجيات ICT
الوجبات السعري والمطاعم
التجارة الدولية والوطنية

4ـ المنهج العلمي لإضعاف الصناعة الوطنية للخدمات

		نقاط القوة	نقاط الضعف
التحليل الخارجي العربي والدولي	الفرص	استراتيجية (A) القضاء على القوة الوطنية لمؤسسات الخدمات والمنافسة الشرسة Minimization of strengths	استراتيجية (B) تعزيز نقاط الضعف Minimization of wakens
	التهديدات	استراتيجية (C) فرض التهديدات الخارجية	استراتيجية (D) خلط الأوراق والتهديد الخارجي على العنف الداخلي

النموذج (A)	1- إضعاف المؤسسات الخدمة الوطنية. 2- قياس الفجوة بين القوة والفرص. 3- إحلال المؤسسات الأجنبية محل الوطنية
النموذج (B)	1- تشجيع الضعف الداخلي للمؤسسات الخدمية. 2- تحفيز خطف العقول وهجرة الكوادر . 3- رفع مرتبات الأجانب عن المواطنين.
النموذج (C)	1- المنافسة الشرسة للخدمات الأجنبية ضد الوطنية. 2- التحديث الأجنبية للخدمات الأجنبية في الوطن. 3- شراء المشروعات الوطنية في الخدمات المختلفة
النموذج (D)	1- استخدام التهديد الخارجي مع الضعف الداخلي. 2- اقتناع الدولة بإعادة هندسة الخدمات الوطنية . 3- فقدان الثقة في المستقبل .

5ـ برنامج التحول الاستراتيجي

من الخدمات الوطنية إلى الخدمات الأجنبية

النشاط	من	إلى	آليات التحول الاستراتيجي
البنوك	بنوط وطنية	بنوك أجنبية بنوك مشتركة خصخصة بنك الإسكندرية	1- رفع مرتبات العاملين بالبنوك 2- تحويلات المرتبات والإرباح إلى الخارج 3- استغلال الاقتصاد الوطني 4- زيادة عدد الأجانب العاملين بالبنوك.
التأمين وإعادة التأمين	شركات التأمين الوطنية	1-الاندماج 2-دخول شركات تأمين أجنبية 3- إعادة التأمين للأجانب فقط	1- ارتفاع تكلفة التأمين 2- زيادة المخاطر 3- زيادة الأزمات 4- صعوبة التسويات
التعليم	مدراس أجنبية	زيادة المدارس الأجنبية تدهور المدارس الوطنية	1- الشكل دون الجوهر 2- ضياع اللغة العربية 3- ازدواجية المقاييس
	الجامعات الخاصة الجامعات الأجنبية الجامعات الوطنية	هياكل صورية هياكل صماء هياكل جامدة	1- وظائف بعض الوقت 2- أمركة التعليم الوطني 3- الحديث عن الجودة دون إمكانيات
السياحة والفندقة	الفنادق الوطنية	الفنادق الأجنبية	1- فقدان هوية الوجبات الوطنية 2- سيطرة الأجانب على الإدارة العليا. 3- هروب القيمة إلى الخارج. 4- هروب العميل الوطني إلى الخارج. 5- عقود الإدارة الأجنبية.
الفضائيات والإعلام والفنون	النموذج الوطني	النماذج الأجنبية ومتعددة الجنسية	1- غياب الأدباء والكتاب. 2- إفساد الشباب . 3- تدهور الصحافة 4- مهازل التليفزيون .

6ـهروب القيمة فى قطاع الخدمات الوطني

Value Migration from National Services

مرتبات الأجانب فى قطاعات البنوك و التأمين و الجامعات و المدارس الأجنبية و السياحة و الفندقة و الوجبات السريعة	← البنوك الأجنبية بالخارج ← تحويل القيمة إلى الخارج
أرباح المؤسسات الخدمية بالداخل	← تحويل الأرباح من الخدمات الأجنبية إلى الخارج
سلاسل التوريد التشغيل الاستيراد التدريب الخبراء الأجانب عقود الإدارة	← هروب القيمة إلى الخارج
البترول و الغاز الطبيعي	← هروب حصص الأجانب من الأجور والإرباح إلى الخارج

7-السالب الدولية فى السيطرة على صناعة الخدمة الوطنية

1- تدهور قيمة العملة الوطنية ⟵ قوة العملات الأجنبية

2- انخفاض مرتبات العمال الوطنية ⟵ الأجور تحدد حسب الجنسية

3- المواد الخام والطاقة ⟵ التصدير بأقل الأسعار

4- رأس المال ⟵ الاستثمار الأجنبي المباشر

5- الأرض والعقارات ⟵ السماح لتملك الأجانب

6- الإدارة والتنظيم ⟵ أجنبية

7- التكنولوجيا ⟵ أجنبية

8 ـ المؤشرات القياسية للخدمات الوطنية

National Services Metrics (NSM)

مؤشر الانكشاف الخدمي = الانكشاف الخدمي ÷ (المكاسب الوطنية + الأجنبية)

مؤشر الانكشاف البشري = العمالة الأجنبية ÷ إجمالي القوة العاملة

مؤشر حماية المستهلك = إجمالي المبيعات الأجنبية ÷ إجمالي المبيعات الكلية

مؤشر كفاءة المدخلات = قيمة المدخلات المستوردة ÷ قيمة إجمالي المدخلات

مؤشر التشغيل الوطني = قيمة العمليات بالات وطنية ÷ قيمة العمليات الكلية

مؤشر الإنتاجية الوطنية = الإنتاجية الوطني ÷ إجمالي الإنتاجية الكلية

$$\text{مؤشر الانكشاف الاقتصادي} = \frac{\text{حجم الواردات الأجنبية}}{\text{حجم الواردات والصادرات}}$$

$$\text{مؤشر الاستثمارات الوطني} = \frac{\text{حجم الاستثمار الوطني}}{\text{حجم الاستثمار الاجمالي}}$$

$$\text{مؤشر الآلية الوطنية} = \frac{\text{قيمة الآلات الوطنية}}{\text{قيمة إجمالي الآلات الموظفة}}$$

$$\text{مؤشر الفعالية لكل خدمة} = \frac{\text{قيمة الأهداف المحققة}}{\text{قيمة الأهداف المخططة}}$$

مقاييس التسويق القياسي الوطني للخدمات

مقاييس المبيعات الأجنبية

1- معدل نمو المبيعات الأجنبية

2- حصة الشركة من السوق

3- مبيعات السلع الجديدة.

مقاييس استعداد العميل للشراء :

1- الوعي.

2- التفضيل.

3- نية الشراء

4- **معدل التجريب**

5- معدل إعادة الشراء.

مقاييس العميل:

1- شكاوي العميل

2- رضا العميل

3- عدد الراغبين إلى عدد الرافضين

4- تكلفة الحصول على عميل جديد.

5- مكاسب الحصول على عميل جديد

6- خسائر فقدان عميل

7- معدل الاحتفاظ بالعميل

8- قيمة السلعة للعميل

9- حقوق ملكية العميل

10- ربحية العميا .

11- العائد على العميل (القيمة المحققة)

مقاييس التوزيع الأجنبي:

1- عدد الفروع.

2- إدارة وحدات التوزيع بالشركات والسوبر ماركت الاخري.

3- أهمية الموزعين

4- مكاسب التوزيع .

5- قيمة الأرصدة فى المخزون.

6- عدد أيام تصريف المخزون.

7- معدل تكرار عدم توافر المخزون .

8- نسبة التواجد فى رفوف التوزيع لكل صنف

9- متوسط المبيعات لكل منفذ بيع.

مقاييس الاتصالات التسويقية:

1- الوعي الفوري للماركة (العلامة التجارية)

2- أهمية الوعي للماركة.

3- الوعي السريع للماركة .

4- الوعي للإعلان .

5- فعالية الوصول للعميل.

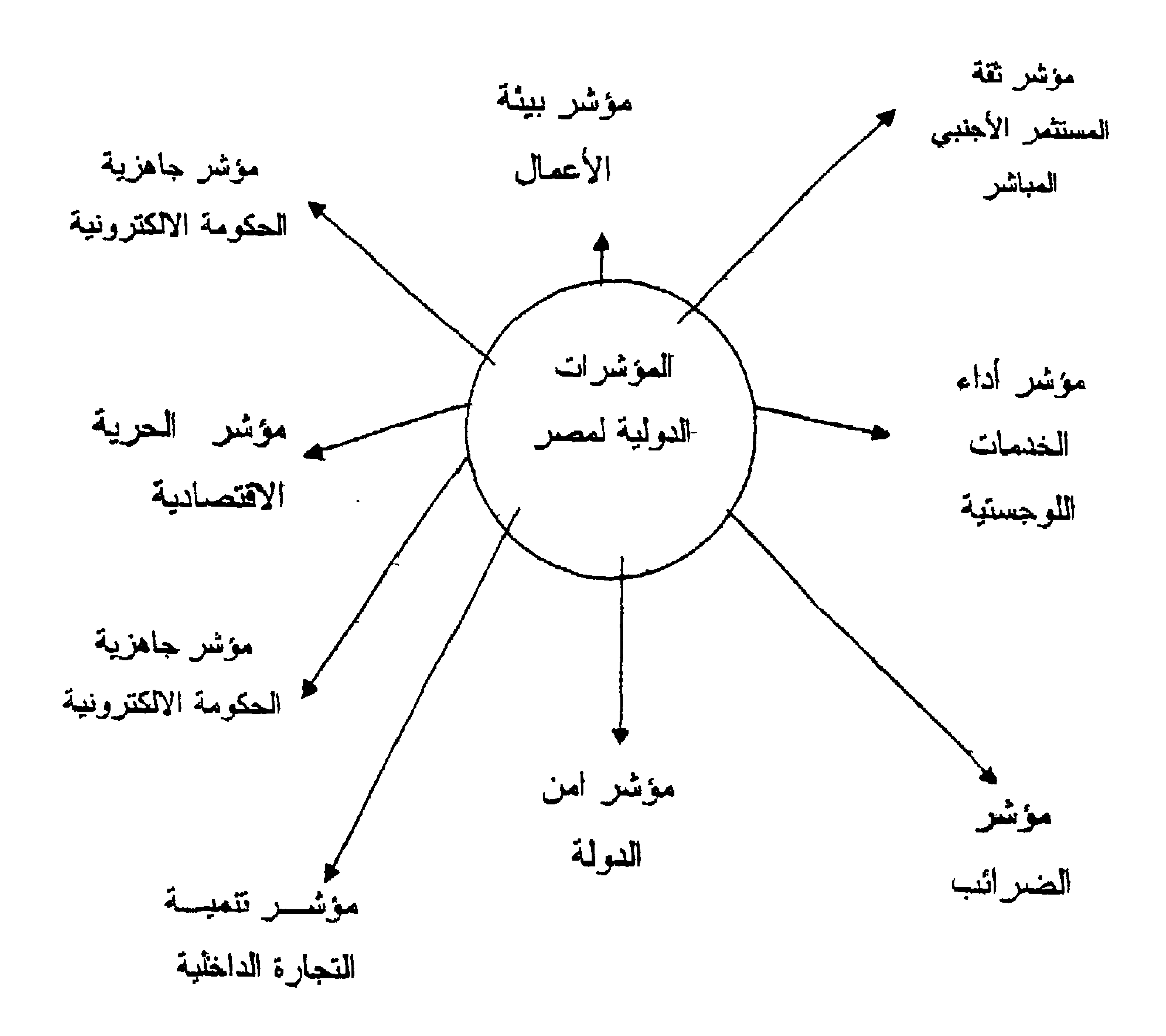
6- فعالية تكرار الإعلان .

7- معدل رد الفعل لكل وسيلة ترويجية.

8- الوزن الكلي لكل وسيلة إعلانية .

9- وضع مصر على سلم ترتيب المؤشرات الدولية

مؤشر التنافسية فى السياحة والسفر



10ـ جدول يوضح المؤشرات القياسية للخدمات الوطنية فى مصر

	عدد الدول	ترتيب مصر	ملاحظات
1- مؤشر التنافسية ومدركات الفساد	180	105	2 من6
2- مؤشر العولمة	122	55	%45
3- مؤشر التنافسية فى السياحة والسفر	124	58	
4- مؤشر التنافسية العالمية	121	77	
5- مؤشر ثقة الاستثمار الأجنبي المباشر	2500مستثمر من 30 دولة	خارج أفضل 25 دولة	الصفر ادني درجة من الثقة
6- مؤشر الفرص الرقمية	181	91	%50
7- مؤشر الحرية الإقتصادية	162	85	%50
8- مؤشر بيئة الأعمال	178	126	مؤهلة للأجانب
9- مؤشر تنمية المبيعات	20	14	الأجانب أولا
10-مؤشر توفر الخدمات الاجتماعية	161	95	متوسط90نقطة
11- مؤشر أداء الخدمات اللوجستية	150	97	اقل من المتوسط
12- مؤشر الأمن الاجتماعي	180	44	
13- مؤشر الاستدامة البيئية	146	115	متوسطة
14- مؤشر الحكومة الالكترونية	192	79	متوسطة
15- مؤشر الجاهزية الالكترونية	69	58	متوسطة

الملخص

يشير الفصل السابق إلى المخاطر العديدة لعولمة الخدمات الوطنية (التعليم – الصحة – السياحة– البنوك – العقارات – الإعتلام – التجارة الداخلية وغيرها) ولقد حققت الشركات الدولية العديد من الثروات التى قامت بتحويلها إلى الخراج دون استفادة الاقتصاد القومي .

وبالتحديد يمكن الخروج بالنتائج التالية :

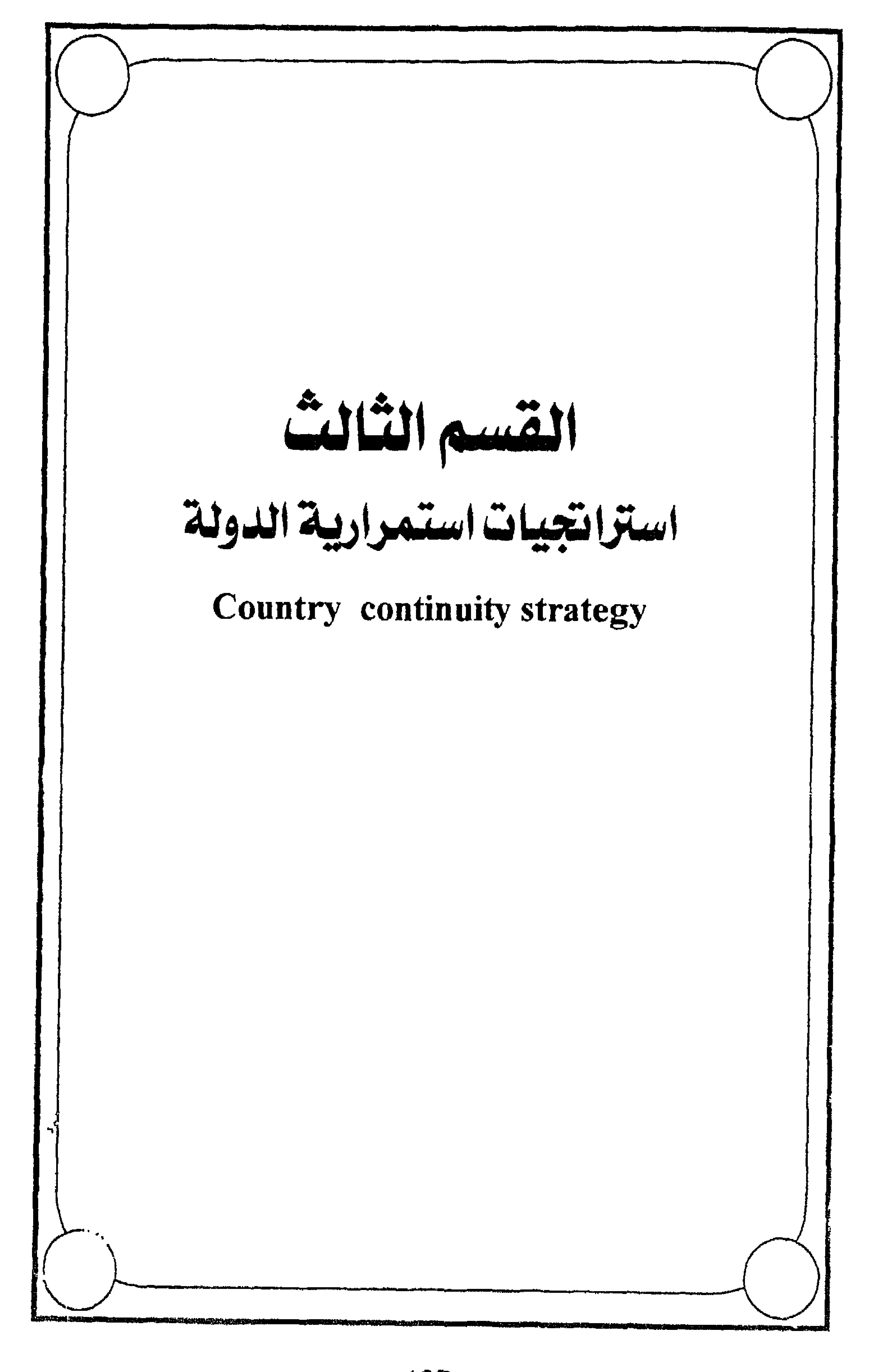
1- يؤدي ذغب الإنتاج الوطني إلى ضعف الخدمات الوطنية .

2- تعمل المنظمات الدولية على السيطرة على قطاعات الخدمات الوطنية بعد وضع يدها على قطاعات الإنتاج الوطنية.

3- يؤدي دخول الأجانب فى قطاعات الخدمات الوطنية إلى طمس الهوية والقضاء على اللغة العربية والدين .

4- هجرة القيمة المضافة المتولدة فى قطاعات الخدمات الوطنية إلى الخارج Value Migration .

وتحتاج الدولة إلى ضرورة إعادة هندسة الخدمات الوطنية National Services Reengineering لضمان حماية المستهلك من التضخم والغش والبطالة وانخفاض الأجور .



القسم الثالث

استراتجيات استمرارية الدولة

Country continuity strategy

مقدمة

القسم الثالث

استراتيجيات استمرارية الدولة

Country continuity strategy

يدعو هذا القسم –الأخير – من الكتاب إلى ضرورة إعادة هندسية الاقتصادي الوطني – فى مصر – فى ظل تجارب الفشل مع الخصخصة ودخول الأجانب من خلال المنظومة الفاشلة للإسكان والعقارات – ولعبة الاستثمار الاجنبي المباشر وغير المباشر ، فيناقش الفصل (9) ضرورية التحول الاستراتيجي للاقتصاد الوطني – وأهمية الإدارة المحلية وتفعيل دور المحافظات والتخطيط الاقليمي (جداول المدخلات والمخرجات داخل المحافظة وبين المحافظات) واستخدام أساليب الحسابات الإقليمية لضبط إيقاع التنمية المحلية فى الفصل (10) أما الفصل (11) فيشرح خطط الإنقاذ الوطني وضرورة تشغيل المصانع المعطلة (الفصل 12) بأساليب تجارب اليابان.

الفصل التاسع

التحول الاستراتيجي للاقتصاد الوطني

1. المقدمة
2. أشكال الاقتصاد التحويلي
3. أساليب الاقتصاد التحويلي
4. إعادة اختراع الدولة لإعادة البناء
5. طرح خطط الإنقاذ الوطني شرط النمو الاقتصادي
6. استراتيجيات استمرارية الاقتصاد الوطني

الخلاصة

المراجع

الفصل التاسع

التحول الاستراتيجي للاقتصاد الوطني

أثبت أداء الاقتصادي العالمي خلال الربع قرن الأخر فشل العديد من الدول لتحقيق التقدم الاقتصادي المنشود لخدمة الشعوب . و أكدت التجارب أن هدف الدول الكبري والمؤسسات الاقتصادية الدولية هو تحقيق مبدأ 20%-80% والذى يؤكد على سيطرة قلة من الأفراد على غالبية ثروات الأمم (مبدأ بارتو) ونجحت الدول والمؤسسات الدولية فى اغتنام ثروات الدول العربية ومنها مصر ، وفى هذه الورقة الفنية محاولة لتحديد سلوك التحول الاستراتيجي للاقتصاد الوطني الذي يعتمد علي:

(أ) تحديد أشكال وأساليب الاقتصاد التحويلي.

(ب) ضرورة إعادة اختراع الدولة كضرورة للتحول الاقتصادي .

(ج) طرح خطط الإنقاذ الوطني كشرط للنمو الاقتصادي الجديد.

(د) مناقشة البرنامج التطبيقي لاستراتيجيات استمرارية الاقتصاد الوطني.

وأكدت الورقة الفنية على ضرورة إعادة هندسة الاقتصاد الوطني لصالح الشعب وإعادة الأموال المنهوبة بالداخل وبالخارج وحماية المستهلك والمسئولية الاجتماعية للمؤسسات وتنويع مصادر الناتج المحلي الإجمالي من القطاعات الاقتصادية المختلفة بعيدا عن متاجرات الاراضى والعقارات للأجانب، والتوجه نحو بناء الدول المدنية الديمقراطية الإنسانية الفعالة.

المقدمة:

تتحول اقتصاديات الدول من نموذج لآخر وفق التحــديات القوميــة الداخلية والتحديات والتهديدات العالمية ، وتختلف الدول أيضا مــن حيــث الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية ، والرؤي والأهداف فى ضوء التطــورات التكنولوجية والصناعية والتجارة الدولية، ومصر ذات الحــضارة العريقــة تحولت خلال العقود السابقة من نموذج لآخــر وفقــا للموقــع الجغرافــي والعلاقات الدولية (العربية – الأفريقية – الغربية – والــشرق وآســيا) ، وحجم السكان والمطالب الوطنية من حجم السكان وأزمات المياه والغــذاء والدواء وغيرها.

ويتم التحول الاقتصادي إما استراتيجيا أو عشوائيا وفق ردود الأفعال.

وتختلف الدول حول عدالة تطبيق الديمقراطيات محلياً وعالمياً مثال دور الحكومات فى تحقيق :

الحرية – العدالــة – المــساواة – الديمقراطيــة – والملكيــة – والأسواق – الرأسمالية – المواطنة وحقوق المواطن – حقــوق الإنــسان (المرأة والطفل) – احترام العقيدة وعدم اذدراء الأديان .

فتقبل الدول الصناعية تحقيق ذلك فى بلادها – وترفضها فى الــدول الاخري _(النامية والاشتراكية) مثل الدول العربية ، ويطرح ذلك قضايا مثل حوار الحضارات وموقف مجموعات العشرين والثمانية مــن الــدول النامية فى العالم G8 , G20

1 ـ آليات هدم الدول والشعوب

Destruction of Nations (DON)

الدولية	المحلية
1- الحروب (الهجوم) على العراق وباكستان وأفغانستان	1- الدخول فى حروب يمكن تجنبها بأقل قدر من الدبلوماسية واحترام حق تقرير المصري
2-تجزئة الدول الكبري ذات الحضارة مثل العراق وسوريا والسودان ومصر	2- التمييز العنصري والثقافي والدين
3- السيطرة على الأسواق الناشئة	3- الحصخصة وتمليك الأجانب
4- الاحتكارات الدولية.	4- سرطنة الغذاء والزراعة وانخفاض الإنتاج الصناعي
5-5- سيطرة الشركات متعددة الجنسية واتحادات الشركات	5- غياب الديمقراطية والعدالة
6- تصدير الأزمات للدول الاخري	6- الفقر والجهل والغلاء والمرض والبطالة
7- سيطرة العمالة الأجنبية على أسواق العالم العربي	7-غياب المسكن- العنوسة وعدم الزواج
	8- نشر الفساد المالي والاداري والثقافي وتزايد التضخم .
	9- هروب الكفاءات والكوادر إلى الخارج.

1- انخفاض حصيلة الضرائب وعجز الموازنة 2- تدهور مؤشر الأمن والإعلام 3- انخفاض ثقة المستثمر الدولي. 4- تدهور مؤشر بيئة الأعمال 5- انخفاض مؤشر تنمية التجارة 6- تحويل الأموال المنهوبة للخارج 7- ضعف الأداء الحكومي والصراعات وزيادة عدد الاضرابات	1- ارتفاع نسبة الأمية 40 مليون نسمة 2- ارتفاع عدد الفقراء 30 مليون نسمة 3- ارتفاع عدد المرضى 20 مليون نسمة 4- ارتفاع عدد مرضى فيروس (سي)15 مليون نسمة 5- زيادة عدد ذوي الاحتياجات الخاصة 5 مليون 6- زيادة عدد البطالة 16.6 مليون نسمة 7- زيادة عدد العمالة الاجنبية5 مليون نسمة

2ـ أشكال الاقتصاد التحويلي :

Forms of Transformational Economies

تدعو قضايا النمو والتضخم والدين العام والدولي وكذلك العجز في الموازنة العامة والميزان التجاري العديد من الدول إلى اختيار أحد أشكال التحول الاقتصادي مثال :

الخصخصة:

إعادة هيكلة مشاركة الزراعة والصناعة والخدمات ونسب المشاركة في الناتج المحلي الإجمالي.

1- لسكان ومستوي التعليم .

2- جودة وتوزيع الموارد الطبيعية.

3- درجة التماسك لاجتماعي والسياسى فى الدولة .

4- إمكانية توفير الاستثمارات

5- درجة توفر هيكل صناعي.

6- درجة توفر البنية التحتية والمعلوماتية .

7- درجة توفر طبقة فعالة من الرواد والمديرين

ودخلت مصر حلقة التحول الاقتصادي من منظور الانفتاح الاقتصادي والخصخصة وسيطرة الأجانب على الاقتصاد الوطني بجانب إفساد الحياة الاقتصادية والاجتماعية عن طريق رجال الحكم، دون أخذ العوامل السابقة فى الحسبان .

3ـ أساليب الاقتصاد التحويلي :

وتستطيع مصر تحقيق التحول الاقتصادي خلال الفترة القادمة عن طريق تطبيق حزم من الاستراتيجيات التالية :

أ- حزم استراتيجيات التحول الاقتصادي وتشغيل المصانع المعطلة ومعالجة الإفلاس والتصفية أو بيع بعض خطوط الإنتاج .

ب- حزم استراتيجيات الاستقرار الاقتصادي .

ج- حزم استراتجيات النمو الاقتصادي .

المدي الطويل	المدي المتوسط	المدي القصير
حزم استراتيجيات النمو الاقتصادي *التكامل الأفقي * التكامل الرأسى * التنوع المؤسسى * إنشاء شركات قابضة ومشتركة. * تحسين الإنتاجية والجودة والتميز. * التركيز على تمويل البنوك	حزم استراتجيات الاستقرار الاقتصادي: *المحافظة على الموارد. * ضغط التكاليف. *تعظيم الأرباح. *الإنتاج كبير الحجم. * القضاء على الأعطال. * تحسين * استقرار العمالة * إحلال العمالة الوطنية محل الأجنبية	حزم استراتجيات التخصص وأولويات الاستثمار والإحلال والتجديد * التصفيات. * القضاء على الفسادالمالي والاداري. * التخلص من الديون المتعثرة. * إعادة بناء وتجديد المؤسسات.

مؤشر استدامة النمو المؤسس

$$G^* \frac{\left[p(1-D)(1+D)\right]}{\left[T-P(1-D)(1-l)\right]}$$

حيث أن P = (صافي الربح قبل الضريبة ÷ صافي المبيعات) ×100

D= نسبة توزيعات الأرباح المخططة إلى الأرباح بعد الضريبة

L= نسبة إجمالي الخصوم إلى صافي رأس المال

T = (إجمالي الأصول إلى صافي المبيعات) × 100

4ـ إعادة اختراع الدولة لإعادة البناء

Reinventing Government

أدت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة الــوعي نحو ضرورة إعادة هندسة الدولة لدي الشباب والقوي المضادة للمركزيــة والاستغلال وغياب الديمقراطية وحقوق الإنسان ، وطرحت تساؤلات حول شكل الدولة الجديدة من حيث الملكية والجمهورية والنظم البرلمانية ، ومــن دوافع إعادة اقتراع الدولة للمستقبل :

أ- تراكم الحوادث والأزمات فى مصر (1948-2012).

ب- تشعب شجرة الفساد المخطط فى مصر (1982-2012)

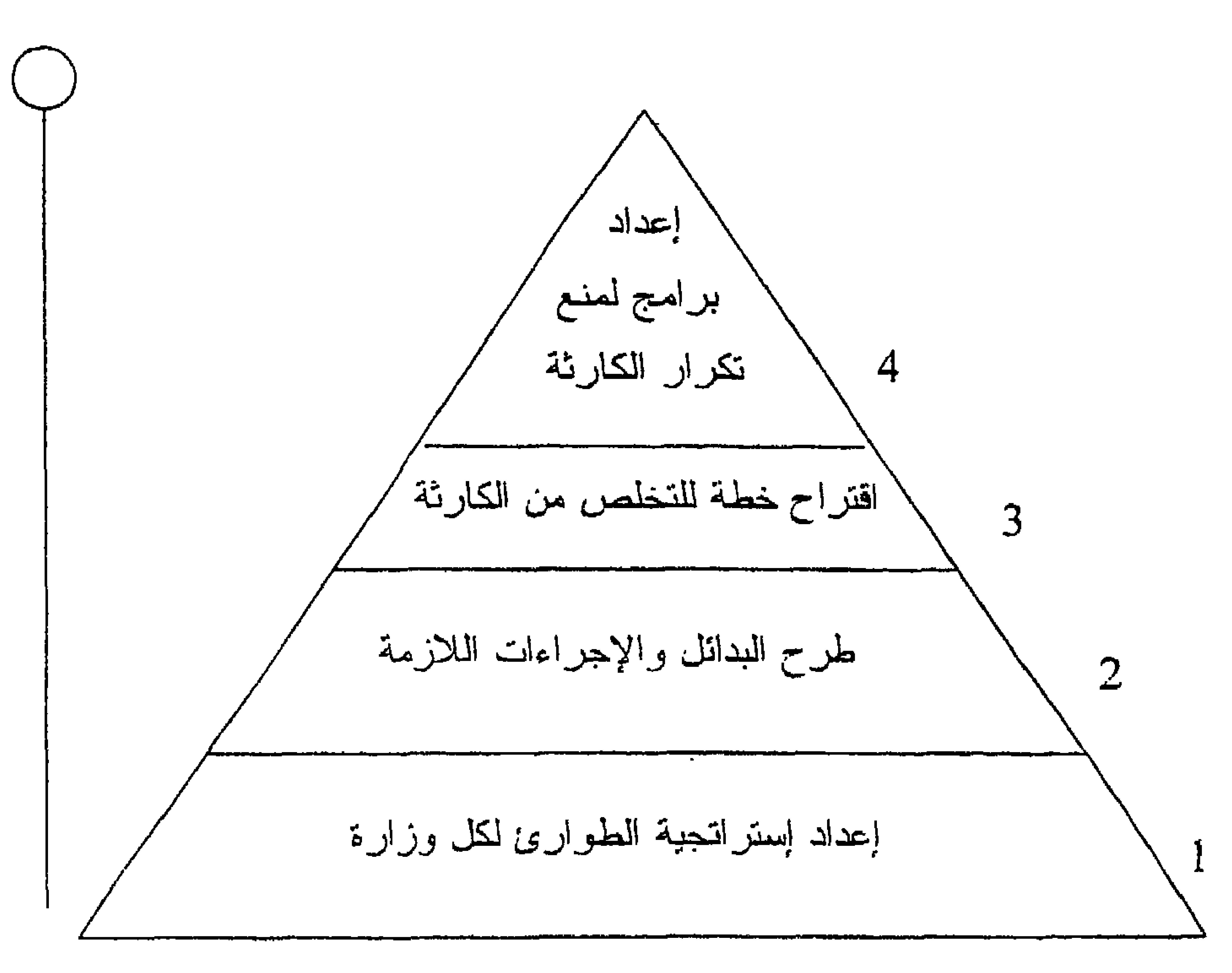
ج- غياب استراتيجية لاستمرارية الدولة .

د- الدعوة إلى كرامة الإنــسان والعدالــة والمــساواة والديمقراطيــة والحرية

هـــ- محاكمة الفاسدين ومحاولة إعادة الأموال المهربة

و- انتشار العنف والعدوان والقيادة اللغوية .

ويشمل هرم التخلص من العنف الحالي المستويات التالية لعلاج مخاطر البيئة ومخاطر المؤسسات المختلفة.



شكل (1) يوضح خطوات علاج الحوادث والمخاطر المجتمعية

ويساعد ذلك فى علاج المخاطر الحالية من خلال :

1- علاج مخاطر التقديرات الخاطئة.

2- قبول أو رفض المخاطبات .

3- تجنب المخاطر – تحويل المخاطر – تخفيض المخاطر .

4- تحليل الفجوة فى الأداء.

5- اقتراح مسارات جديدة للتحسينات بغرض استمرارية الأعمال :

- منع العنف والمنازعات .
- طرح كود لمنع اختناقات المرور.

- تطبيق كود لمنع الحرائق والأزمات ، وتجنب مخاطر الكهرباء.
- منع تداول الأسلحة دون ترخيص .
- إعادة الهيكل التنظيمي للدولة
- سرعة حسم القضايا السياسية .

ومن محاور اختراع الدولة المدنية الديمقراطية الإنسانية ما يلي :

أ- محور وظائف الدولة وأجهزة الرقابة (القضاء – الجيش –0 الأمن – الشرطة – الإعلام).

ب-محور سلوكيات الدولة وبناء القيادات .

ج- محور مرشدات الدولة

د- محور مؤسسات الدولة والحكومة الجديدة – مع الانتهاء من الدستور الجديد والتشريعات الحاكمة ، وتحديد فلسفة نظام الحكم =- قيم الحياة الجديدة والقيادة الجديدة .

5ـ خطط الإنقاذ الوطني شرط النمو الاقتصادي:

Disaster & Contingency Recovery Plans

أـ قصيرة المدة :

ومن المقترح أن تشمل تلك الخطط ما يلي:-

ترشيد الإعلام المصري – ترشيد المنظومة السياسية – تمشيط الشارع المصري وترحيل الأجانب – إحلال العمالة الوطنية محل الأجنبية – إيقاف منح الجنسية المصرية للأجانب – تهذيب الفن الهابط وربط الفنون بالإنتاج والبناء – إيقاف تملك الأجانب للعقارات والأرض فى مصر –تأمين التدفق المروري واللوجستيات – نظافة الشوارع والطرق السريعة – تنشيط السياحة الداخلية .

بـ خطط الإنقاذ متوسطة المدي:

التخطيط الاقليمي لكل محافظة – تشجيع هجرة الشباب للقري

والمدن الجديدة – تطبيق برامج القضاء على الفقر– ربط الأجور بالإنتاجية – إنشاء مناطق تسويق لكل حي وقرية خارج الكتل السكنية – تحويل القري المستهلكة إلى مراكز إنتاج وتشغيل .

ج. خطط الإنقاذ طويلة المدي:

- إعادة توزيع السكان على المحافظات.
- نقل العشوائيات إلى المحافظات الأقل كثافة سكانية.
- ربط التعليم بأسواق العمل .
- التجديد التنظيمي للمؤسسات والوزارات .
- تحصيل رسوم على المتاحف والآثار المصرية بالخارج.
- تحصيل إيرادات عن الممتلكات العقارية المملوكة لوزارة الأوقاف بالخارج.

ويحتاج ذلك إلى إنشاء مراكز لاستمرارية الدولة في كالقطاع ومؤسسة مع تطبيق خطط مرنة لإدارة المخاطر وتحليل أثار الأعطال ، ويحقق ذلك الحفاظ على سمعة الدولة وتخفيض الديون وفقدان الثقة في الاقتصاد الوطني.

خطة الإنقاذ الوطني

ميزانية الطوارئ	ميزانية الطوارئ	تحليل الخطر	قياس نتائج وقوع المخاطر	خطط الاستمرارية

د. تشغيل المصانع المعطلة في الاقتصاد الوطني :

ومن أهم ملامح الإنتاج القومي (1982-2012) تغيير هياكل الملكية وتمليك الأجانب، والقضاء على المزايا الثقافية للإنتاج المحلي ، والسماح لتملك الأجانب للاراضى والعقارات، وغياب الاستثمارات للصناعة ، وسرطنة الغذاء مما أدي إلى الاقتصاد التحويلي من الصناعة والزراعة

إلى اقتصاد الخدمات (السياحة – دخل قناة السويس – تحويلات العــاملين بالخـــارج وعائــد صـــادرات البتــرول التــى انخفــضت مــؤخرا).
ومن أهم آليات تنشيط الاقتصاد الوطني الآن ضرورة العمل على إعــادة تشغيل المصانع المعطلة عن طريق المراحل الثلاث التالية :

مرحلة التجهيزات :

النظافة وتنظيم المصانع – الأهداف المشتركة – إعادة تشكيل فــرق العمل – ترشيد المخزون – سرعة إعادة الهندسة وإدخال التعديلات .

النتائج والخلاصة

يجب التحول من مناهج التجربة والخطأ ، والقهر والمركزية السلطوية إلى مناهج المنطق والعلم ، إن فترة إدارة الاقتصاد المصري خلال النصف الثاني من القرن الماضى حتي الآن تمثل اقتصاد التبعية وغياب الرؤية والتنافسية ، فى هذه الورقة البحثية إشارات سريعة لأشكال الاقتصاد التحويلي وأنواع الاستراتيجيات البديلة للتحويل .

ويحتاج ذلك لضرورة إعادة اكتشاف الدولة الجديدة لإعادة البناء ، واقتراح قطط للإنقاذ الوطني كشرط للنمو الاقتصادي ، وأخيرا توصلت الورقة الفنية إلى طرح عدد من استراتيجيات استمرارية الدولة والاقتصاد ، وتقوم تلك الاستراتيجيات على فكرة قياس نتائج توقف الاقتصادي عن النمو ECA حتي يمكن الاتفاق على تطبيق استراتيجيات لاستمرارية الاقتصادي ECS .

وتخلص الورقة الفنية إلى ضرورة إنشاء مراكز لاستمرارية الاقتصاد على المستوي الكلي والقطاعي والجزئى فى إطار التحول الاستراتيجي المنشود للاقتصاد القومي .

الفصل العاشر

التخطيط الاقليمي للمحافظات

(تجربة عملية)

- اقتصاديات محافظة البحيرة
- مؤشرات التنمية المستدامة فى محافظة البحيرة
- أهمية التنمية المستدامة فى محافظة البحيرة
- فعاليات التخطيط الاقليمي
- دور التخطيط الاقليمي فى بناء التنمية المستدامة
- تجاه سلسلة برامج التنمية الإقليمية
- الخلاصة
- المراجع

الفصل العاشر

دور التخطيط الاقليمي فى بناء التنمية المستدامة : حالة محافظة البحيرة

30 عاما من الفساد الاقتصادي والاداري والمالي والسلوكي فى ج.م.ع . أضاعت العديد من الموارد الاقتصادية من خلال سياسات رد الفعل Reactivates والتجربة والخطأ ، والتوسع فى الاقتصاد الورقي وبعيدا عن الاقتصاد الحقيقي ، ومن ملامح هذه الفترة الحرجة ضياع التخطيطي الاقتصادي الاستراتيجي ، والمركزية وإلغاء دور وزارة التخطيط القومي وتداخل الأحزاب فى إدارة المحافظات وعدم الاهتمام بالرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وتتناول هذه الورقة الفنية استعراض أهم مؤشرات التنمية فى محافظة البحيرة ، وأهمية إعادة بناء القيمة المستدامة من خلال التخطيط الاقليمي الذي يحقق نجاح الخطط والبرامج والسياسات داخل المحافظة ، وتخلص الورقة باقتراح سلسلة من حزم السياسات التنموية للقضاء على الفقر والأمية والإمراض والفساد والتضخم والبطالة .

اقتصاديات محافظة البحيرة

المقدمة:

تتمتع محافظة البحيرة فى (ج.م.ع.) بتوفر العديد من الموارد الطبيعية والمساحة الهائلة مما يطرح العديد من التساؤلات الاقتصادية مثال:

- ما هي إمكانية التكامل والتنسيق للمحافظة داخليا ومع المحافظات الاخري؟
- ماهي فرص الاستفادة من تنوع الموارد الطبيعية بالمحافظة ؟
- ما هي كيفية الربط بين الفرص التنموية والتهديدات البينية بالمحافظة ؟
- ما هي نقاط القوة ونقاط الضعف فى كل قطاع وكل مؤسسة اقتصادية داخل المحافظة؟
- ما هي الإدارة المحلية المسئولة عن تحقيق أهداف التنمية المستدامة فى المحافظة ؟

كيفية تحويل الحكم المحلي إلى لا مركزية الإدارة المحلية بعيدا عن التدخل السياسى والأحزاب لدعم المجتمع المدني ومكافحة الفقر والفساد والبطالة والإمراض والأمية .

وفيما يلي أهم مؤشرات التنمية لمحافظة البحيرة:

أهم مؤشرات محافظة البحيرة

مساحة المحافظة كنسبة من الجمهورية	0.91
نسبة المساحة المأهولة فى المحافظة	0.50
نسبة السكان بالمحافظة للجمهورية	6.92
معدل النمو السكاني السنوي	2.10
نسبة المساحة المزروعة إلى الجمهورية	14.97
نسبة الطرق المرصوفة بالمحافظة	64.00
نسبة الطرق الترابية بالمحافظة	36.00
نسبة سكان الحضر للإجمالي	0.30
نسبة الذكور لإجمالي السكان	0.50

وتشير المؤشرات السابقة إلى أهم النتائج التالية:

1- انخفاض نسبة المساحة المأهولة بالمحافظة مما يعني إمكانية التنمية والتخطيط الأفقي بدلا من التخطيط الرأسي وبناء السكنية.

2- انخفاض نسبة المساحة المزروعة إلى المساحة الكلية للجمهورية مما يشجع على زيادة التنمية الزراعية

3- تحتاج المحافظة إلى زيادة الطرق المرصوفة وشبكات النقل واللوجستيات.

4- يعني انخفاض نسبة الحضر زيادة سكان القري والنجوع مما يحتاج إلى تنمية عمرانية جديدة.

1 ـ مؤشرات التنمية فى محافظة البحيرة

تعاني المحافظات فى ج.م.ع. من العديد من التحديات بسبب :

- مركزية الاقتصاد القومي.
- مركزية الحكم المحلي.

- عدم توزيع الاستثمارات القومية والوافدة على المحافظات بمعايير اقتصادية واجتماعية .
- غياب نشر ثقافة التنمية المستدامة.
- عدم الاهتمام بالبنية التحتية.
- غياب التنمية البشرية والتنمية الإنسانية فى المحافظة.
- غياب التخطيط الاقليمي .
- غياب الأسواق المتطورة.
- نقص عدد المصانع ذات الأحجام الكبيرة.
- غياب الرؤية والرسالة لقيادات المؤسسات بالمحافظة.

ويتضمن ذلك من المؤشرات النوعية التالية :

بعض مقاييس التنافسية فى محافظة البحيرة

مؤشر التنافسية بالمحافظة	
مؤشر أداء الخدمات اللوجستية	
مؤشر جاهزية الحكومة الالكترونية	متوسط
مؤشر الجاهزية الالكترونية	متوسط
مؤشر البنية الأساسية للنقل	منخفض
مؤشر المراكز التجارية بالمحافظة	منخفض
مؤشر إجراءات تراخيص المشروعات	طويلة
مؤشر الحرية الاقتصادية محليا	متأخر
مؤشر بيئة أداء الأعمال	متوسط
مؤشر الاستدامة البيئية	منخفضة
مؤشر الشفافية	منخفض

نقاط الضعف والفساد بالمحافظة :

- الاتجار بالبشر.
- غسيل الأموال
- الفساد الإدارية
- حرية الرأي
- حقوق العمالة
- التفاوت فى الدخول
- السكان تحت خط الفقر
- السيطرة الأمنية بالمحافظة

مؤشر التنافسية فى مجال التنمية المستدامة

أ- المؤشر العام : الإطار التنظيمي للمحافظة

المؤشرات الرئيسي	المؤشرات الفرعية
السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية	1- قيود على الملكية 2- حقوق الملكية 3- ضمانات الاستثمار
القوانين المحلية	1- قوة وضوح واستقرار القوانين البيئية 2- قوة وخدمة القوانين 3- الاهتمام بقوانين العمل المحلية.
الأمن والسلامة	1- تأثير الإرهاب على قطاع الأعمال 2- الثقة فى الخدمات الشرطية 3- تأثير الجرائم والعنف على قطاع الأعمال .
الصحة والنظافة	1- جهود المحافظة للوقاية من الأوبئة 2- توفر الأطباء لكل 1000 من السكان . 3- توفر الخدمات الصحية والثقافية. 4- توفر مياه الشرب النظيفة.

ب- البنية الأساسية وبيئة الأعمال

البنية الأساسية للمواصلات	1- البنية الأساسية للطرق. 2- البنية الأساسية للسكك الحديد 3- البنية الأساسية للمواني 4- شبكة النقل بالمحافظة .
البنية الأساسية للسياحة	1- عدد حجرات الفنادق لكل 100.نسمة 2- توفر شركات تأجير السيارات 3- توفر أجهزة الصراف الآلي.

ج- البنية الأساسية وبيئة الأعمال

البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات	1- استخدام الانترنت فى مجال الأعمال 2- عدد مستخدمي الانترنت لكل 100 نسمة 3- عدد خطوط التليفون لكل 100 نسمة
التنافسية	1- سعر البترول 2- القوة الشرائية 3- الضرائب 4- التضخم
الموارد البشرية بالمحافظة	1- الالتحاق بالتعليم الابتدائى 2- الالتحاق بالتعليم الثانوي 3- جودة نظام التعليم 4- توفر البحوث والتدريب 5- مدي تدريب العاملين 6- التعليم الجامعي 7- أساليب التوظيف والفصل 8- انتشار أمراض الكبد 9- انتشار أمراض الكلي 10-انتشار السرطان

د ـ الموارد الطبيعية

الموارد الطبيعية	1- المحميات الوطنية 2- مقدار التلوث 3- عدد المتاحف 4- المستويات الزراعية

3ـ أهمية التنمية المستدامة في محافظة البحيرة

Sustainable Development

يقصد بالتنمية المستدامة إطالة أعمار عوامل الإنتاج والموارد الاقتصادية مثال المياه والطاقة والصرف الصحي والزراعة والمعادن مع الحفاظ على القيم والسلوك الوطني من الأجداد والآباء والأبناء والأحفاد. ويعني ذلك توفير ضمانات وبيانات تحقق حقوق الأجيال في الأرض والزراعة والمياه والطاقة مما يعني ضرورة تحقيق اقتصاديات توظيف الموارد النادرة ذات الاستخدامات البديلة بالتحديد :

أ- يجب تطبيق مثالية تشغيل الموارد Optimization

ب- أهمية تحقيق التحسينات المستمرة في الموارد والإنتاج والاستهلاك Continuous Improvement

ج-العدالة والمساواة والاستقرار فى منظومة التنمية بالمحافظة

د- قياس الفقر : يعرف البنك الدولي الفقر على أنه عدم قدرة المواطنين على تحقيق الدخل اللازمة لتوفير الحد الادني من المعيشة :

1- مؤشرءالفقر البشري.
2- مؤشر التنمية البشرية
3- طريقة طاقة الغذاء .

هـ- خصائص التخلف الاقليمي

وقد يرجع التخلف الاقليمي لواحد أو لأكثر من الاتي :

- سيطرة قطاع الزراعة على التنمية بالمحافظة.
- انخفاض معدل تراكم رأس المال الاقليمي.
- معدل مرتفع لزيادة الطاقة .
- البطالة المتزايدة .
- التعليم دون تنمية المهارات .
- توزيع الدخل والتغلب على الفروق فى الأجر والدخل .
- النمو والتوزيع غير المتوازن.
- الفقر المدقع _(تحت خط الفقر – الفقراء محدودي الدخل)
- التغذية والصحة المنخفضة .
- الفقر والمجاعات الموسمية
- إنتاج الغذاء غير الصحي .

مؤشر الاستدامة البيئية لمحافظة البحيرة :

1- قوانين المحافظة على البيئة الطبيعية الماء والهواء والأرض .

2- إجراءات تخفيف التلوث البيئ والحد من الانبعاثات الضارة

3- مستوي الصحة والتعليم حاليا ومستقبلا

4- القدرة الاجتماعية والتكنولوجية والمؤسسية

5- التنسيق لحماية البيئة والحفاظ عليها

أي تحتاج التنمية المستدامة إلى تشريعات فعالة للقضاء على السلبيات والتهديدات ونقاط الضعف وتفعيل الايجابيات ونقاط القوة وتحقيق الفرص كما يجب نشر ثقافة الأمن والأمان والتعاون والنظافة والتكامل والتنسيق مع :

أ- تحويل نقاط الضعف المؤسسى إلى نقاط قوة.

ب- تحويل التهديدات البيئية إلى فكر للتنمية المستدامة

ج- دعم الديمقراطية التنظيمية والحرية والعدالة والمساواة.

4ـ التخطيط الاقليمي لمحافظة البحيرة

يشمل التخطيط الاقليمي سلسلة من خرائط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمحافظة ما ولفترة ما قادمة قد يكون 5 سنوات أو 10 سنوات أو أطول من ذلك.

ويضم التخطيط الاقليمي معدلات سريعة للنمو لتحقيق الرفاهية الاقتصادية لمواطني الإقليم وتعتبر تجربة التخطيط الاقليمي لمحافظة أسوان (1963-1967) أول تجربة محلية فى التخطيط الاقلمي حيث الهدف الرئيسي للخطة قياس انعكاسات مشروع السد العالي على القطاعات الاقتصادية المختلفة فى الإقليم .

وتم قياس أثار إتمام السد العالي على:

1- قطاع الصناعة .
2- قطاع الزراعة والري.
3- قطاع الكهرباء
4- قطاع التعدين
5- قطاع السكان والتعليم والتدريب وأسواق العمل .
6- قطاع البنية التحتية والبيئية : المياه والصرف الصحي والتلوث البيئي.
7- قطاع السياحة والفندقية والنقل والمواصلات

وتم إعداد الخطة الخماسية لمحافظة أسوان باستخ0دام الأدوات التخطيطية التالية :

أ-الحسابات الإقليمية Regional Accounts

ب- جداول المدخلات والمخرجات داخل المحافظة ، وبين المحافظات وبقة المحافظات Regional inputs tables مصفوفة مقترحة لقياس العلاقات المتداخلة .

من قطاع / إلـى قطاع	المياه	الزراعة	الصناعة	التعليم	أسواق العمل	السياحة والفندقة	النقل والمواصلات
المياه	1-1						
الزراعة	--	2-2					
الصناعة			3-3				
التعليم				4-4			
أسواق العمل					5-5		
السياحة والفندقة						6-6	
النقل والمواصلات							7-7

نموذج الاقتصاد الاقليمي

قرارات المواطنين

أهمية التبادل والمقايضة
تحسين كفاءة العوالم الاقتصادية النادرة
ديمقراطية القيمة

تحقيق العدالة فى توزيع الثروة
السلوك العقلاني للتهديف
أهمية الحوافز فى الإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار

غايات الاقتصاد الاقليمي

غايات الاقتصادي الاقليمي
دور التجارة فى التبادل لتحسين مستويات المعيشة
دور أسواق القري فى تنظيم النشاط الاقتصادي وتوزيع عوامل الإنتاج باللامركزية
تحقيق الرفاهية الاقتصادية

حركة الاقتصاد الإقليم ي
تحقيق التوازن بين التضخم والبطالة
تحسين مستويات المعيشة بتطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسات والأفراد
مراجعة الأسعار والدخل والتضخم بصفة دورية
التنمية المستدامة وإطالة أعمار الموارد

A-البعد الاقتصادي الاقليمي

حصة التجارة من الناتج الاقليمي
حصة تدفقات الاستثمار من خارج المحافظة للناتج الاقليمي
عوائق التجارة
عوائق اللوجستيات وسلاسل التوريد
متوسط انتاجى الاردب قمح ولدرة وفول بلدي
عدد الجمعيات الاستهلاكية

التكامل الاقتصادي
التنسيق الاقتصادي
التوازنات الاقتصادية
القيمة المضافة
القدرات التصديرية

رواد الأعمال

محافظة البحيرة

البعد الاجتماعي الاقليمي
نسبة التحويلات للناتج الاقليمي
نصيب المحافظة من السياحة
عدد مزودي خدمة الانترنت
عدد مستخدمي الانترنت لكل 1000
نسبة الاستماع إلى الإذاعة لكل 1000
عدد الأشخاص لكل مطعم بالمحافظة
عدد الأشخاص لكل متجر بالمحافظة
عدد الأشخاص لكل مستشفي

البعد المدني الاقليمي
عدد أقسام الشرطة لكل 1000 شخص
عدد الجمعيات الاستهلاكية
عدد الأسر المنتجة
عدد الجمعيات الأهلية
عدد الأندية الرياضية
نصيب الفرد من خدمة قصور وبيوت الثقافة

5ـ دور التخطيط الاقليمي فى بناء التنمية المستدامة

لا تتحقق أهداف التنمية المستدامة إلا من خلال خطة إقليمية لكل محافظة قد تكون لعدد من السنوات القادمة 20220 أو 2050 = أن التنمية بدون تخطيط تتحول إلى صراعات وضياع للموارد

مصفوفة تفاعل التخطيط الاقليمي

التنمية المستدامة+	التنمية المستدامة بين تخطيط إقليمي +، −	+ ،+ التخطيط الاقليمي للتنمية المستدامة
	−،− التخلف الاقتصادي والاجتماعي	التخطيط الاقليمي بدون تنمية مستدامة − +،

التخطيط الاقليمي

ويحقق ذلك تحديد العلاقات المتداخلة بين القطاعات الاقتصادية بالمحافظة كما اشرنا وتحديد الاولويات والخطط الفرعية والمؤسسات والأفراد ، ويعمل ذلك على توفير التدفقات السلعية والمالية والمعلوماتية والخدمية من قيمة المحافظة .. ب الفرد مما يدعم اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر .

ويشارك ذلك فى تحسين معدلات أداء الأعمال كما يلي :

مؤشرات تنمية الأعمال بالمحافظة:

1- الدخل الضريبي للمحافظة.
2- كفاءة السلطة القضائية ، والقدرة على تنفيذ العقود.
3- الأعباء التنظيمية للعمل ، مثال الصحة والتأمينات والقوانين البيئية

4- سوق العمل وتنظيم العمالة والتعويضات.

5- أنشطة أسوق السوداء" الفساد ، تهريب ، القرصنة ، انتهاك حقوق الملكية .

6- مؤشر تأسيس الشركات .

7- مؤشر قانون العمل .

8- مؤشر تسجيل العقارات.

9- مؤشر الحصول على التمويل والائتمان.

10- مؤشر حماية المستثمرين .

11- مؤشر تن5فيذ الأحكام التجارية .

12- مؤشر استخراج التراخيص.

13- مؤشر دفع الضرائب .

14- مؤشر حركة التجارة بين المحافظة وبقية المحافظات .

15- مؤشر تصفية المشروعات.

مخاطر قطاع الأعمال فى محافظة البحيرة

مخاطر المحافظة:

- المخاطر الإدارية بالمحافظة
- الأداء الاقتصادي
- مؤشرات الديون
- الدين الأصلي
- إمكانية التمويل المصرفي

مخاطر إدارة الأعمال:

- الإرهاب والبلطجة .
- الفساد

- الجريمة
- الاقتصاد الخفي
- جاذبية الأسواق
- مبيعات التجزئة لكل فرد
- سكان الحضر
- كفاءة أداء الأعمال
- جودة البنية الأساسية
- تأثير الحوكمة المحلية
- المسئولية الاجتماعية
- مساعدة النساء
- عدم ترك الأطفال دون إتمام التعليم الاساسى
- خفض معدلات الوفيات الرضع .

جدول يوضح % الاقتصاد الخفي لعدد من الدول عام 2009

م	الدولة	% الاقتصاد الخفي
1-	مصر (غالبية المحافظات)	71
2-	بوليفيا	68
3-	زيمبابوي	36
4-	بيرو	61
5-	تايلاند	45
6-	المكسيك	33
7-	الأرجنتين	26
8-	السويد	18
9-	استراليا	13
10-	انجلترا	12
11-	اليابان	11
12-	سويسرا	9
13-	أمريكا	8

يعرف الاقتصاد الخفي على أنه :

الاقتصاد الذى يشمل معاملات اقتصادية غير شرعية وغير مسجلة

ويؤدي الاقتصاد الخفي إلى تخريب الاقتصاد والمعاملات التى تتم دون رصد أو مساءلة وهي تشمل أيضا المعاملات الإجرامية التى تؤدي إلى تضخم اقتصاد وفساد إداري ومالي.

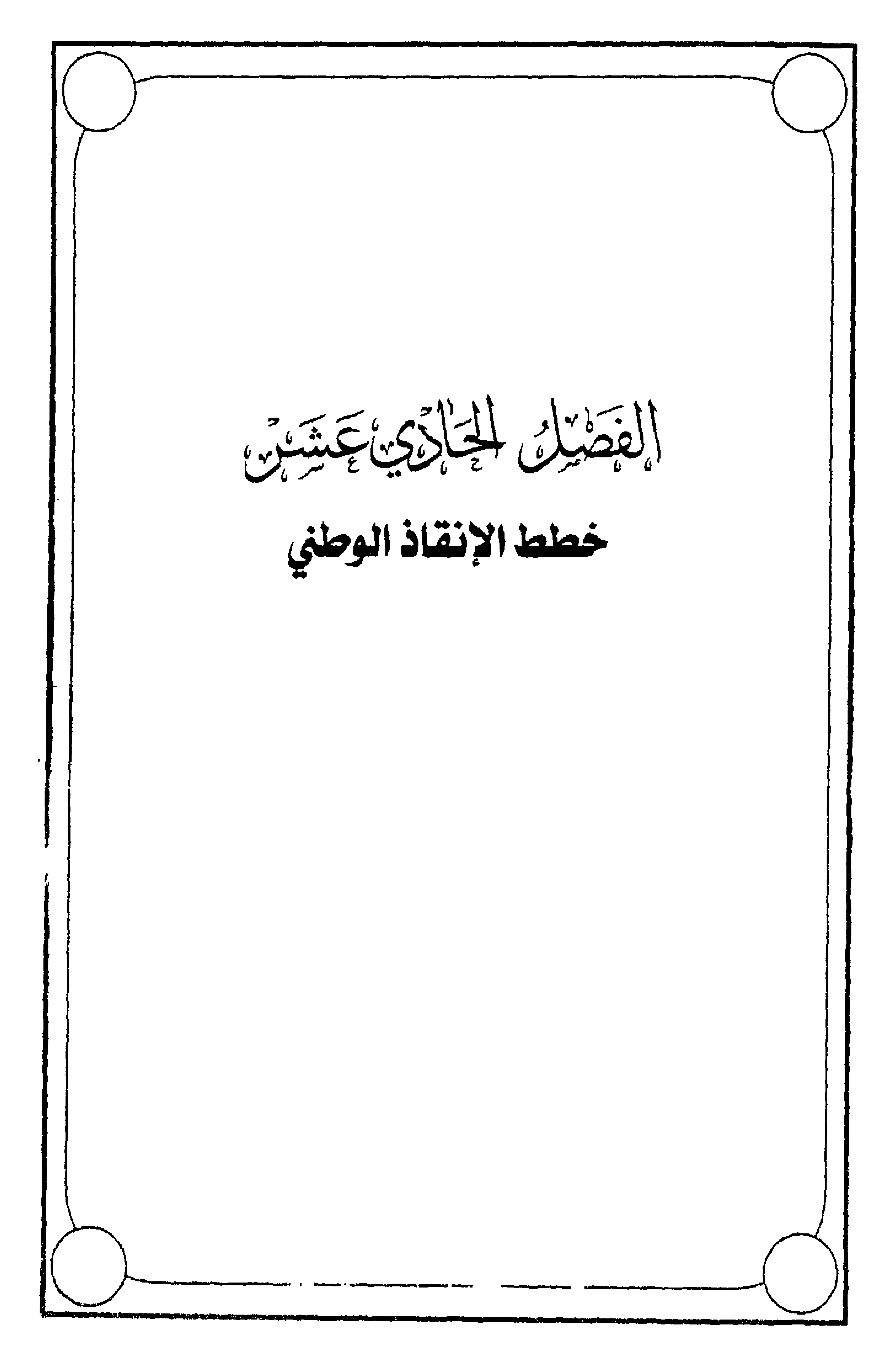
برنامج مكافحة الفقر

وتحتاج محافظة البحيرة إلى قوانين للحد الادني للأجور والإعفاءات الضريبية وتطبيق حزم من حوافز العمل وتحديد الأسعار ومعالجة عجز الموازنة، ودعم الزراعة وتحقيق الاقتصاد الأخضر وتحقيق الإنتاجية وزيادة نصيب المواطن من الموارد الطبيعية .

الخلاصة:

من الضروري تحويل الحكم المحلي للمحافظات إلى إدارة إقليمية ولا مركزية فى الإنجاز مع المسئولية والمساءلة والمراجعة والحوكمة ، كما يجب ربط التنمية المستدامة بالتخطيط الاقليمي حتي يجني المواطنون بالمحافظة ثمار التنمية ، وتشير جميع المؤشرات الخاصة بمحافظة البحيرة وكذلك مؤشرات التنمية البشرية والتنمية الإنسانية إلى تدهور الأداء الاقتصادي ، والاجتماعي ، ومعانات المواطنين من نقص السكن وانخفاض الدخل الفردي الحقيقي وانخفاض معدل استغلال الموارد الطبيعية وتدهور اللوجستيات والنقل بالوسائط المتعددة.

إن التنمية المستدامة بالمحافظة مع التخطيط الاقليمي تحققان اطرا جديدة للإنماء الإنساني والحضارة والثقافة الأمنية والاقتصادية والاجتماعية.



الفصل الحادي عشر

خطط الإنقاذ الوطني

الفصل الحادي عشر

اقتراح خطط للإنقاذ الوطني

مصر فى مرحلة التحول

اتجه العالم الغربي (أمريكا وأوربا بعد كارثة 11 سبتمبر 2001 إلى إنشاء وحدات لإدارة استمرارية الدولة والأعمال ، وتوفير خطط للإنقاذ السريع واتجهت الدول الاخري بعدها إلى إنشاء معاهد متخصصة وتحديد معايير ومواصفات دولية لضمان الإنقاذ الوطني وضمانات للاستمرارية مثلا ذلك الموافقة البريطانية Bsi 25999 وأصبح من الضروري – علميا – أن يتم تدريب الكوادر على وظيفة مدير استمرارية الأعمال BCM يتخصص فى تحليل أثار توقف الأعمال (BIA) Business impact Analysis وطرح خطة إنقاذ Business Continuity Plan & وأهمية قياس المخاطر وتحليلها وتوفير وسال تخفيضها وإدارة الفشل وتطبيق أسلوب Disaster Contingency & Recovery plans .

لذلك حاولنا فى هذه الورقة الفنية طرح أهمية خطط الإنقاذ فى مصر، وبرامج السيطرة على الفوضى ،.وتوصيف خطط الإنقاذ قصيرة المدي، ومتوسطة المدي، وطويلة المدي ، وأخيرا توصلت الورقة إلى طرح الإطار العام المقترح للإنقاذ الوطني واقتراح برامج لمراجعة التهديدات ومراقبة المخاطر وخاصة أن هناك أزمة فكر أحادي بعيدا عن الفكر المنظومي المتكامل .

أولا : أهمية خطط الإنقاذ الوطني
للقضاء على شجرة الفساد

1ـغياب الدولة وضياع الهوية والرصيد الضائع للثقافة والحضارة :

- الأمية 40 مليون.
- الفقراء 30 مليون.
- المرضى 20 مليون.
- البطالة 10 مليون.
- ذوي الاحتياجات الخاصة 5 مليون.
- العمالة الأجنبية 5 مليون.
- التضخم الحالي 15%
- ارتفاع عجز الموازنة العامة والميزان التجاري

2ـأسباب الضياع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي:

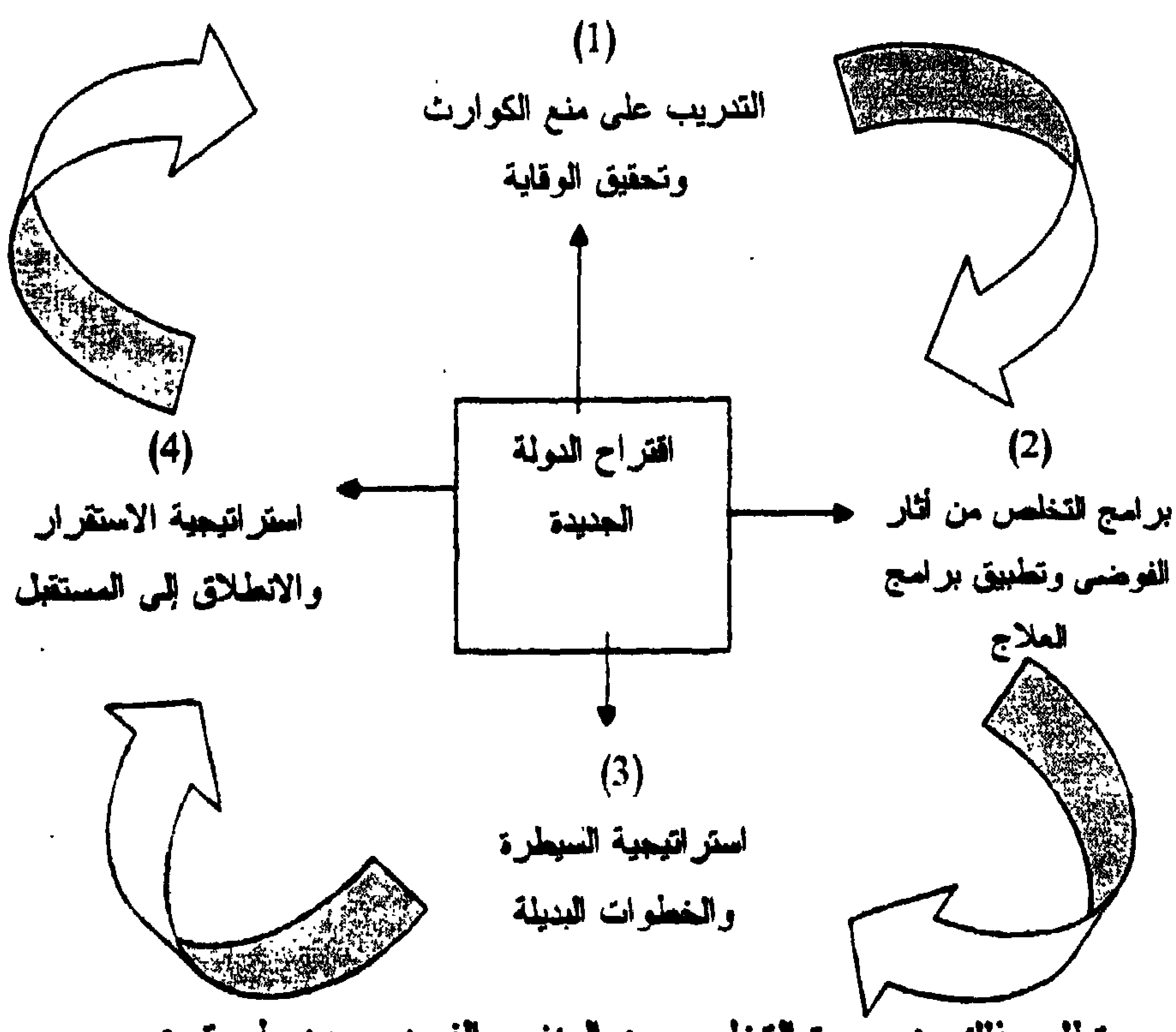
- خصخصة الشركات . الإعلام الهابط .
- سرطنة الزراعة والغذاء .
- بيع العقارات للأجانب .
- تدهور الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية .
- تحويل مكاسب حرب أكتوبر 1973 إلى سلاسل من الفساد المبرمج.
- غياب الأمن الاجتماعي والمجتمعي .
- ضياع أموال التأمينات.

3ـغياب استراتيجية لاستمرارية الدولة:

- مناهج ردود الأفعال
- غياب مبدأ الاولويات – وفتح جميع الملفات بالتوازي .

- تباطؤ القضاء والمحاكم .
- نشر الفوضي.

ثانيا : اقتراح برامج للسيطرة على الفوضى المصرية



ويتطلب ذلك ضرورة التخلص من العنف والفوضى عن طريق :

1- **اقتراح استراتيجية لمواجهة الطوارئ لكل وزارة ومنظمة .**
2- **مناقشة الاحتمالات والإجراءات اللازمة (ماذا لو ؟)**
3- **وضع خطة للتخلص من الكوارث .**
4- إعداد برامج لمنع تكرار الفوضي والكوارث.
5- **تقدير المخاطر المتوقعة وأثارها .**
6- **منع العنف والاختناقات وتداول الأسلحة دون تراخيص .**

ثالثا: خطة الإنقاذ قصيرة المدي :

1- ترشيد الإعلام المصري (بالوسائط المتعددة) وتحديد توجه وطني واحد ،ومحاربة الإشاعات.

2- ترشيد المنظومة السياسية لخدمة دعم مصر المستقبل .

3- تمشيط الشارع المصري وترحيل الأجانب ممن ليس لهم أهمية تواجد اقتصادي .

4- إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية .

5- إيقاف منح الجنسية للأجانب – ويكفي ارتفاع معدل زيادة السكان .

6- تهذيب الفن الهابط– وربط الفنون بتشجيع الإنتاج والبناء .

7- إيقاف تملك غير المصرين للاراضى والعقارات.

8- التحول إلي الشرطة المجتمعية والأمن المشترك وأولوية الأمن الاجتماعي .

9- تأمين التدفق المروري وانسياب السيارات وفق منظومة جديدة للقري والمدن.

10- نظافة الشوارع والطرق السريعة ونشر إشارات جديدة لضبط السلوك.

11- تنشيط السياحة الداخلية لتحقيق نسبة أشغال اقتصادية.

خطة الإنقاذ متوسطة المدي

1- إعادة هيكلة الأمن والشرطة .

2- تطبيق آليات التخطيط الاقليمي لكل محافظة (وتحديد الحسابات الإقليمية وجداول المدخلات والمخرجات للمحافظة.

3- تشجيع تهجير الشباب من القاهرة الكبري والمحافظات كثيفة السكان إلى المحافظات منخفضة السكان مثال محافظة الوادي الجديد ومحافظة سيناء ومحافظات جنوب مصر – مع تقديم حوافز الحراك الاجتماعي.

4- تطبق برامج إيقاف الفقر، تشجيع الزكاة.

5- رطب هياكل الأجور والحوافز بالإنتاجية والأجر بالساعة حتي نتجنب التضخيم.

6- تشجيع الصناعات البيئية والحرفية، مع منح تراخيص التخصص لمزاولة المهن.

7- إنشاء مناطق تسوق لكل حي وكل قرية خارج التكتلات السكنية .

8- تحويل القري المستهلكة إلى قري منتجة ، وتشجيع الأسر المنتجة والأعمال المنزلية.

9- ربط مراكز الإنتاج بنقاط التسويق والأسواق .

10- إحلال المنتجات المحلية محل الواردات .

خطة الإنقاذ طويلة المدي

1- نقل العشوائيات إلى المحافظات النائية مع ضمان توفير سكان للشباب،
2- توزيع السكان على المحافظات وفق التخطيط الاقليمي المقترح مع ربط نقاط الإنتاج بالأسواق المحلية والتصديرية.
3- ربط التعليم بحاجات أسواق العمل والتخصص وتقييم العمل .
4- التركيز على الإنتاج كبير الحجم مع التنميط والتبسيط والعلاقات التجارية وفتح الأسواق الأفريقية – الثورة الصناعية الجديدة.
5- إنشاء تحالفات استراتيجية مع مصادر المواد الخام الأفريقية والعربية والأوربية . ..
6- إنشاء شركات مشتركة مع دول جنوب أوروبا التى تقدم التكنولوجيا ورأس المال للجانب المصري الذي يقدم العمالة وحق الانتفاع بالأرض مع تقاسم الإنتاج .
7- التجديد التنظيمي والاداري للوزارات والشركات مع قيادة التغيير.
8- تحقيق إيرادات من الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية.
9- تحصيل حصة من إيرادات المتاحف في دول العالم نظرا لان النسبة الغالية من الآثار مصرية المصدر.
10-تحصيل إيرادات عن الممتلكات العقارية المملوكة للأوقاف المصرية.

مواقع وحدات الاستمرارية الدولة والأعمال

المجلس العسكري

المجلس الاستشاري

مجلس الشعب

مجلس الشوري

رئاسة الجمهورية

وحدة BCS فى الدفاع فى الأمن فى الغذاء فى الدواء • فى البنك المركزي • فى المطارات • فى النقابات • فــى الجهــاز المركــزي للحسابات • فى الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء • فى الجهاز المركزي للتنظيم	وحدات استمرارية الأعمـال وإدارة المخاطر بالوزارات والشركات وزارة المالية وزارة التموين وزارة البحث العلمي وزارة العمل وزارة الصناعة والتجارة وزارة العدل وزارة التعليم العالي وزارة الزراعة وزارة البترول وزارة السياحية وزارة الإسكان الشركات: (العامـة 0 الخاصـة- الأجنبية= التعاونية

رابعا : الإطار العام المقترح للإنقاذ الوطني

1- إنشاء مراكز لاستمرارية الدولة والمؤسسات
2- وضع خطط مرنة لإدارة المخاطر وتحليل أثار الأعطال وقياس الوقت المقترح للإنقاذ والاستشفاء
3- تشكل فرق الإنقاذ تضم جميع التخصصات ذات العلاقة.
4- تقدير التكاليف الناتجة عن الخسائر وتكاليف الأمن والفاقد والضياع
5- تحليل توقف الأعمال وفق المواصفات المعيارية الدولية Business impact analysis
6- تحديد نتائج الفشل فى استمرارية الدولة والاقتصاد
   - ضياع السمعة والشهرة
   - ارتفاع الديون
   - نقص أرصدة العملاء الأجنبية.
   - توقف الإنتاج وارتفاع البطالة وعدم دفع الأجور،
   - فقدان الثقة فى الاقتصاد الوطني.
   - تدهور العملة المحلية، والعمالة الوطنية ، والإنتاج القومي.
7- الالتزام بالتعاقدات والعقود الدولية:
   - الإدارة الفعالة لمتابعة المخاطر.
   - تنفيذ خطة الإنقاذ.
   - ضمان فعاليات التكلفة
   - تجنب الخسائر الاقتصادية والمالية والمعنوية
   - إدارة المخاطر لزيادة القيمة.

9 ـ تطبيق برامج لمراجعة التهديدات ومراقبة المخاطر

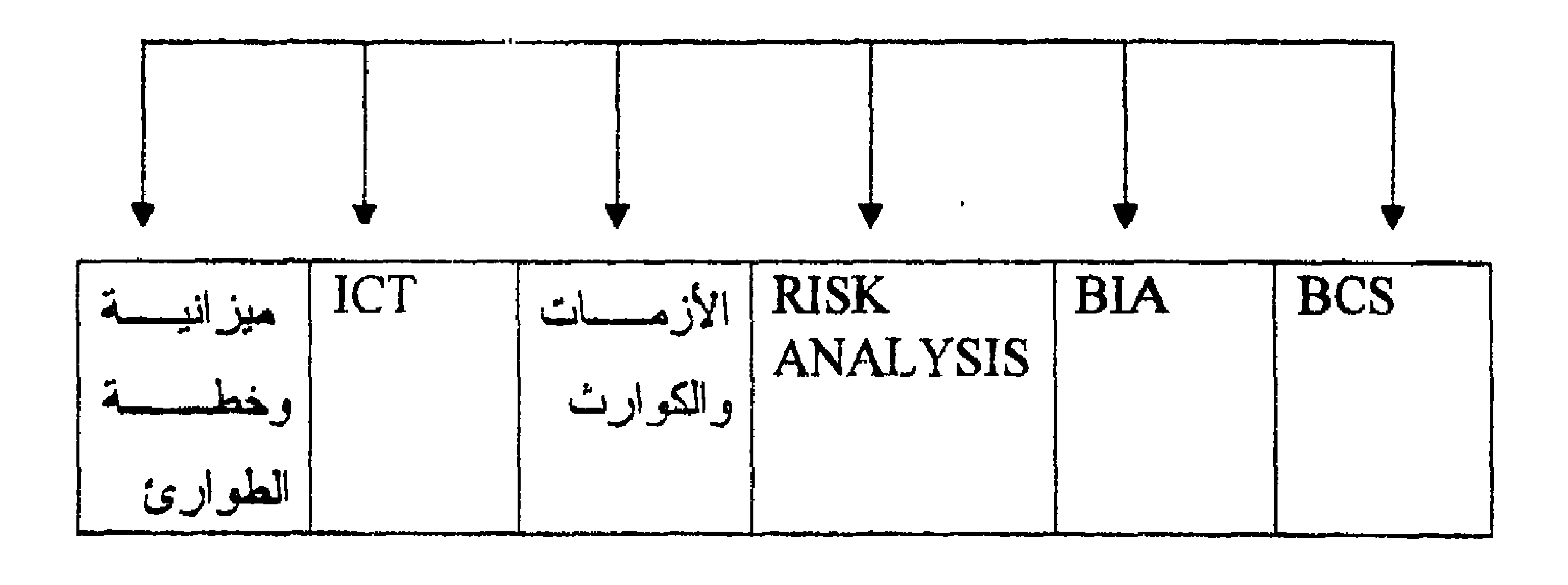
التهديدات	المخاطر
• التخفيض	• تحويل المخاطر
• الاستعداد	• السماح لبعض المخاطر
• رد الفعل	• معالجة المخاطر
• الإنقاذ	• إنهاء المخاطر
• الاستشفاء	• التأمين ضد المخاطر

8- تخصيص موازنة تخطيطية وموازنات طوارئ لمنع الكوارث والأعطال وتحقيق الاستمرارية

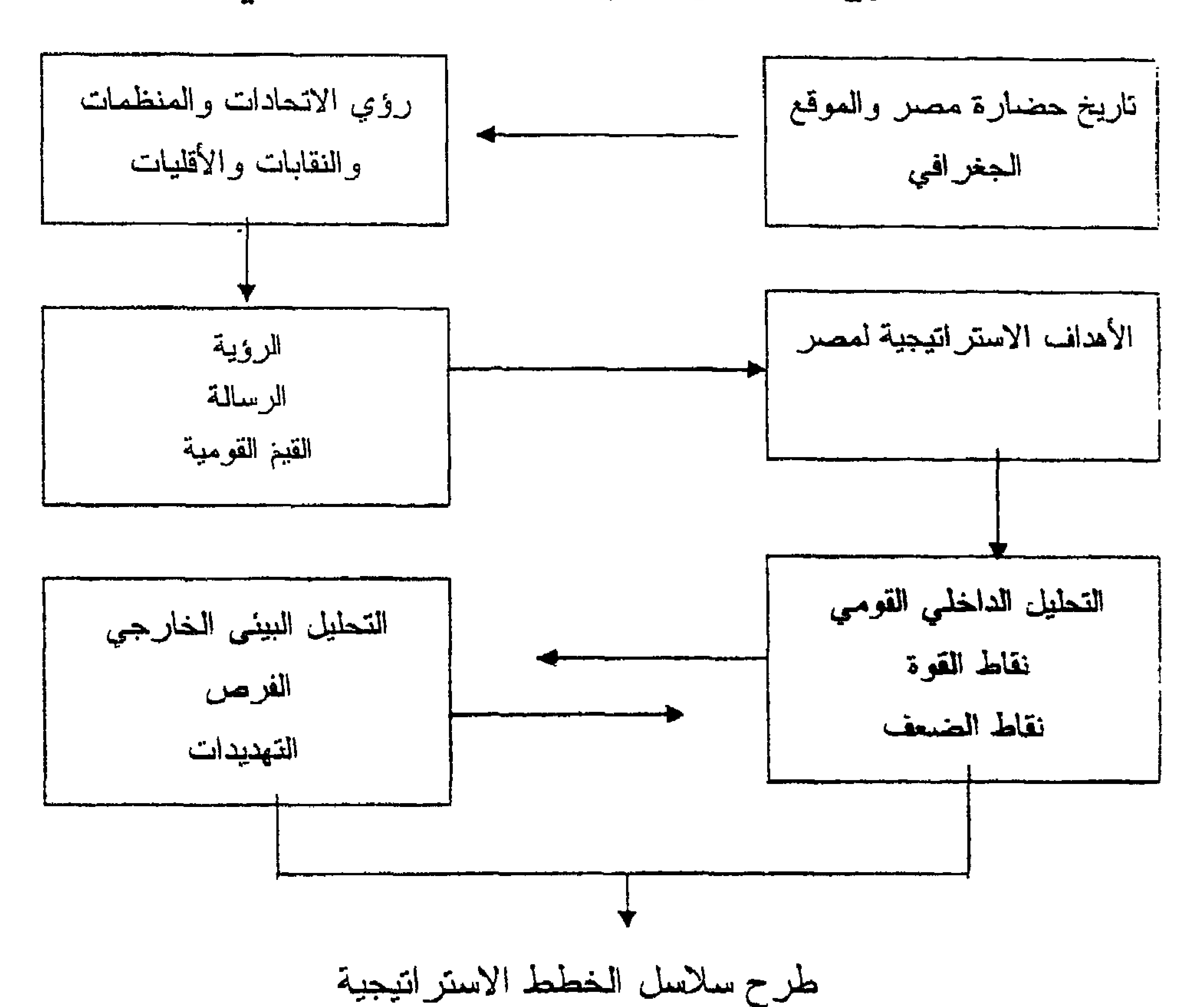
9- اقتراح اولويات للأمن والاقتصاد والسلام الاجتماعي لتحقيق الكرامة والعدالة والمساواة والأمن .

وفيما يلي خريطة اولويات خطط الإنقاذ الوطني

خطة الإنقاذ الوطني



خريطة تدفق تطبيق خطة الإنقاذ الوطني



طويلة الأجل	متوسطة الأجل	قصيرة الأجل
الاقتصاد القومي	تشجيع الهجرة لسيناء	الأمن الاجتماعي
التنمية الصناعية	والوادي الجديد	والمجتمعي
التنمية الزراعية	الاستثمار المشترك	تحديث الإعلام
إعادة توزيع السكان	تجنب تملك الأجانب	تطوير الأسواق ومناطق
ربط التعليم بأسواق العمل	للعقارات والاراضى	التسويق
إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية		علاج البطالة نظافة البيئة
إحلال الإنتاج الوطني محل الواردات.		بناء القيم تحقيق العدالة والمساواة

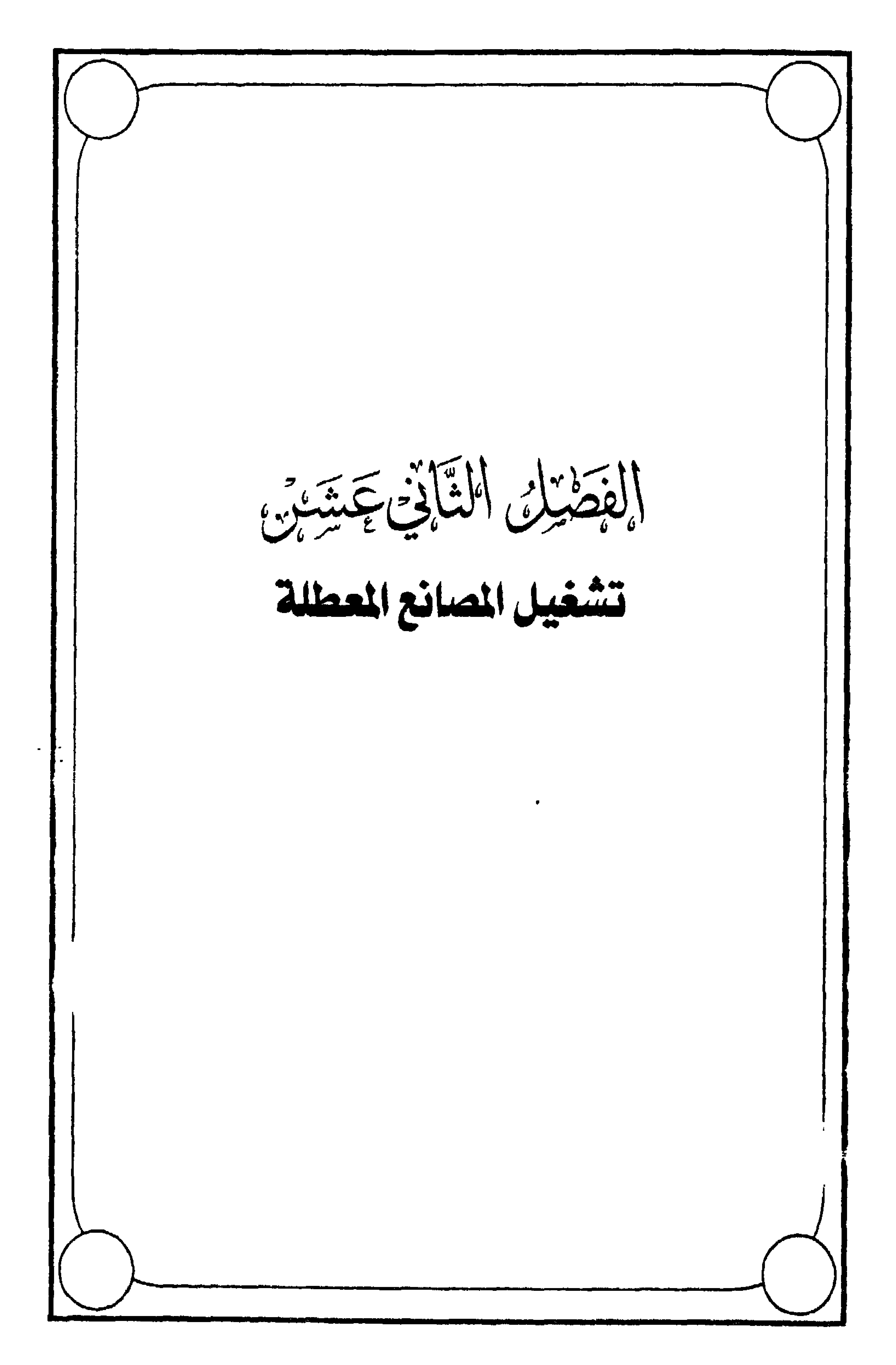
خطة التحول الاستراتيجي

	من	إلى
الأرض	المضاربات والأجانب	ليست للأجانب
رأسمال	تكوين رأس المال	ارتفاع معدلات تكوين رأس المال
العمل	انخفاض قيمة العمل	تنمية المهارات والإنتاجية والأجور
التنظيم والإدارة	أجنبية وسلطوية	التنمية التنظيمية والقيادة الديمقراطية
التكنولوجيا	الاستيراد	التصدير والتطبيقات
الناتج المحلي الإجمالي		
قناة السويس	مصدر وحيد للدخل	تنويع اللوجستيات ومصادر الدخل
البترول والغاز	الطاقة الحالية	التسعير الدولي والتفاوض الدوري
السياحة	المتوقفة	المتعددة النشاط والمستويات والملحية
تحويلات العاملين	الدول العربية	تنشيط التحويلات من الدول الغربية
للخارج	بدون استراتيجية	خطة استراتيجية لتوطين الصناعات
الصناعة	غير العضوية	العضوي
الزراعة	محدودة	تنشيط استراتيجية دخول الأسواق
الصادرات (التجارة)		الدولية
الإنتاج	منخفض بدون جودة	الإنتاج الكبير الحجم بالجودة الشاملة
الاستهلاك	عشوائى	الترشيد- تحول الطلب للسلع الوطنية
الاستثمار	مجود	تنوعي محفظة الاستثمار المباشر وغير
الادخار	معدلات منخفضة	المباشر
التصدير والاستيراد	العجز في الميزان	تشجيع الادخار العائلي والحكومي
الأسواق	التجاري	والخاص
	عشوائية	تنشيط الصادرات
		إعادة بناء الأسواق
البطالة	مرتفعة	تخفيض معدلات البطالة – التوظيف
التضخم	مرتفع	تخفيض معدلات التضخم
الدعم	السلعي والنقدي	رفع معدلات الأجور بالساعة والإنتاج
الفقر	مرتفع	الصناعات الصغيرة والمتوسطة
الحكومة	السلطوية	المرونة الديمقراطية المنتجة

الخلاصات

تحولت الثورة المصرية للشباب 25 يناير 2011 إلى فوضى عارمة ، تداخلت فيها الملفات العديدة فى نفس الوقت وتشابكت فيها التيارات السياسية بعد خروج بعضها من السجون، وتراجعت فيها منظومة الأمن، وتعـدلت فيها الأدوار بين سجون طره والمجلس العسكري والمجلـس الاستـشاري وتعديل الوزارة ، واتساع مجالات الإعلام بالفضائيات والصحف العديـدة التى أوجدت ثورة وفوضى غير محددة المعالم .

توصلت هذه الورقة إلى تشخيص لبعض الأزمات والكوارث واقتراح خطط طوارئ لمعالجة الإنقاذ المطلوب قبل الانهيار الاقتصادي والاجتماعي والسياسى.



الفصل الثاني عشر

تشغيل المصانع المعطلة

الفصل الثاني عشر

تشغيل المصانع المعطلة

عوامل نجاح تشغيل المصانع المعطلة فى مصر

25 مفتاح لثورة الإنتاج بعد ثورة 25 يناير 2011

تحتاج المصانع ومراكز الإنتاج فى مصر بعد ثورة 25 يناير 2011 إلى إعادة البناء والتحديث مع إعادة هندسة العمليات BPR وإعادة هيكل الإدارة والشركات (السلعي – والخدمي) Restructuring بعد تحقيق ثورة الإنتاج والتشغيل Production revolution .

لقد أدت الخصخصة الخاطئة والاستثمارات الأجنبية الغير مخططة إلى ضياع هوية الصناعة الوطنية ، ضياع الإنتاجية، وتدهور الجودة ، وارتفاع التكاليف ، وانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي ، وجلب العمالة الأجنبية وارتفاع معدلات البطالة، ومن ثم إغراق الأسواق الوطنية بالعديد من السلع والخدمات الأجنبية.

وتتناول ورقة العمل المقترحة استعراض 25 مفتاح لترجمة الأهداف والسياسات الجديدة إلى برامج وجداول ومشروعات ، لإعادة تشغيل المصانع المعطلة من تحقيق المصالح المشتركة للحكومة والمستثمر والإدارة والعامل والمستهلك والمجتمع .

أولا : أهم ملامح الإنتاج القومي (1981ـ2011)

1- تغيير هيكل الملكية ف قطاعات الإنتاج – تملكي الأجانب .

2- القضاء على المزايا التنافسية للإنتاج القومي .

3- إحلال العمالة الأجنبية محل العمالة الوطنية.

4- السماح لتملك الأجانب للأرض والعقارات.

5- غياب الاستثمارات والقروض الصناعية .

6- سرطنة الغذاء وإحلال تجارة القمح محل زراعة القمح .

7- التحول الاستراتيجي من اقتصاد حقيقي للإنتاج إلى اقتصاد الخدمات Service economy (مصادر هشة للناتج المحلي الإجمالي (السياحة –البترول – تحويلات العاملين بالخارج)

8- سيطرة الشركات الأجنبية على القطاعات الاقتصادية فى الدول.

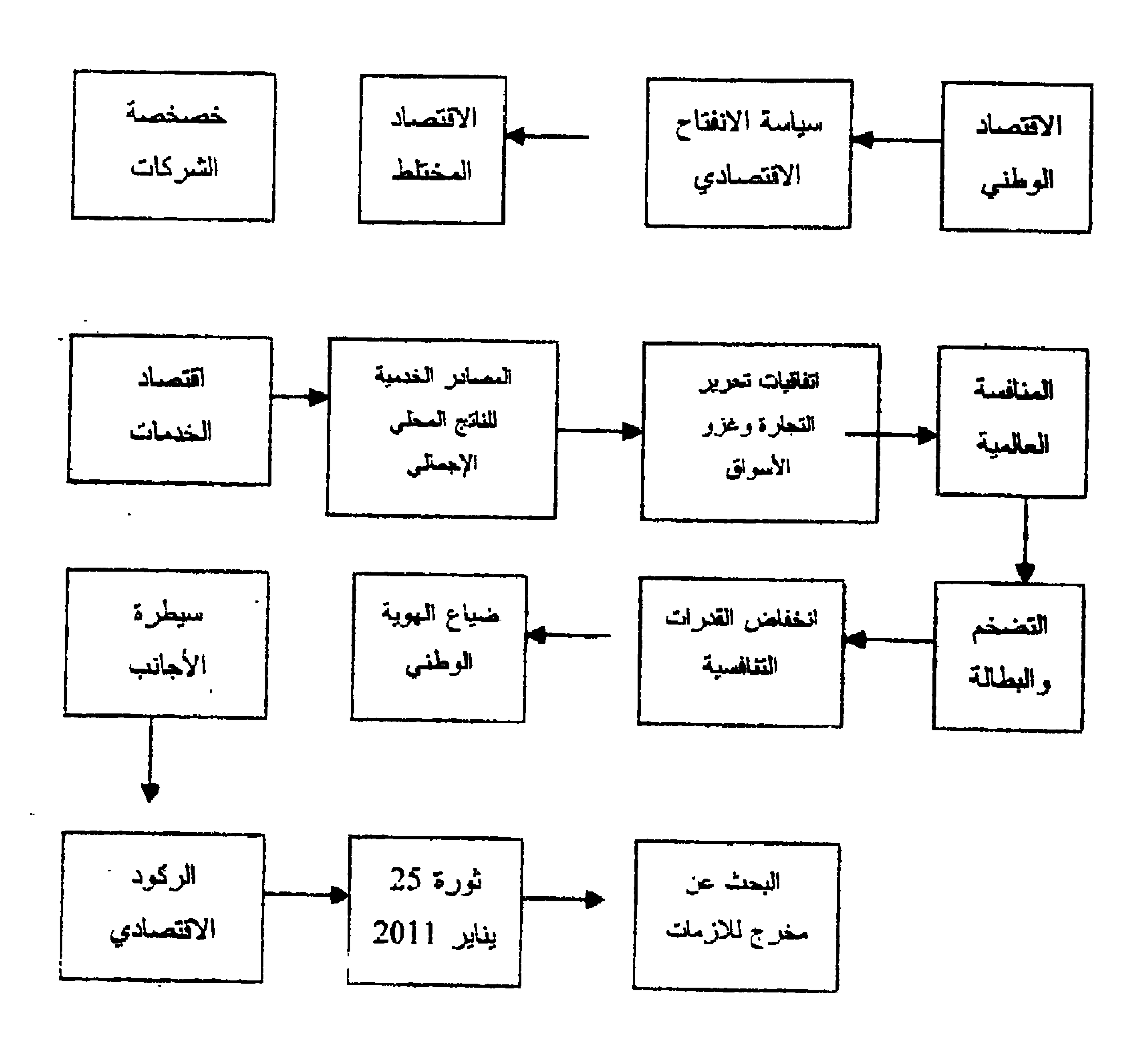
9- التركيز على المعونات الأجنبية .

10- تزايد التلوث البيئ فى المياه وفى الجو والثقافة والسمع وضياع منظومة الانتماء والقيم والمنافسة.

(غياب ثورة صناعية – التركيز على الخدمات – الخصخصة)

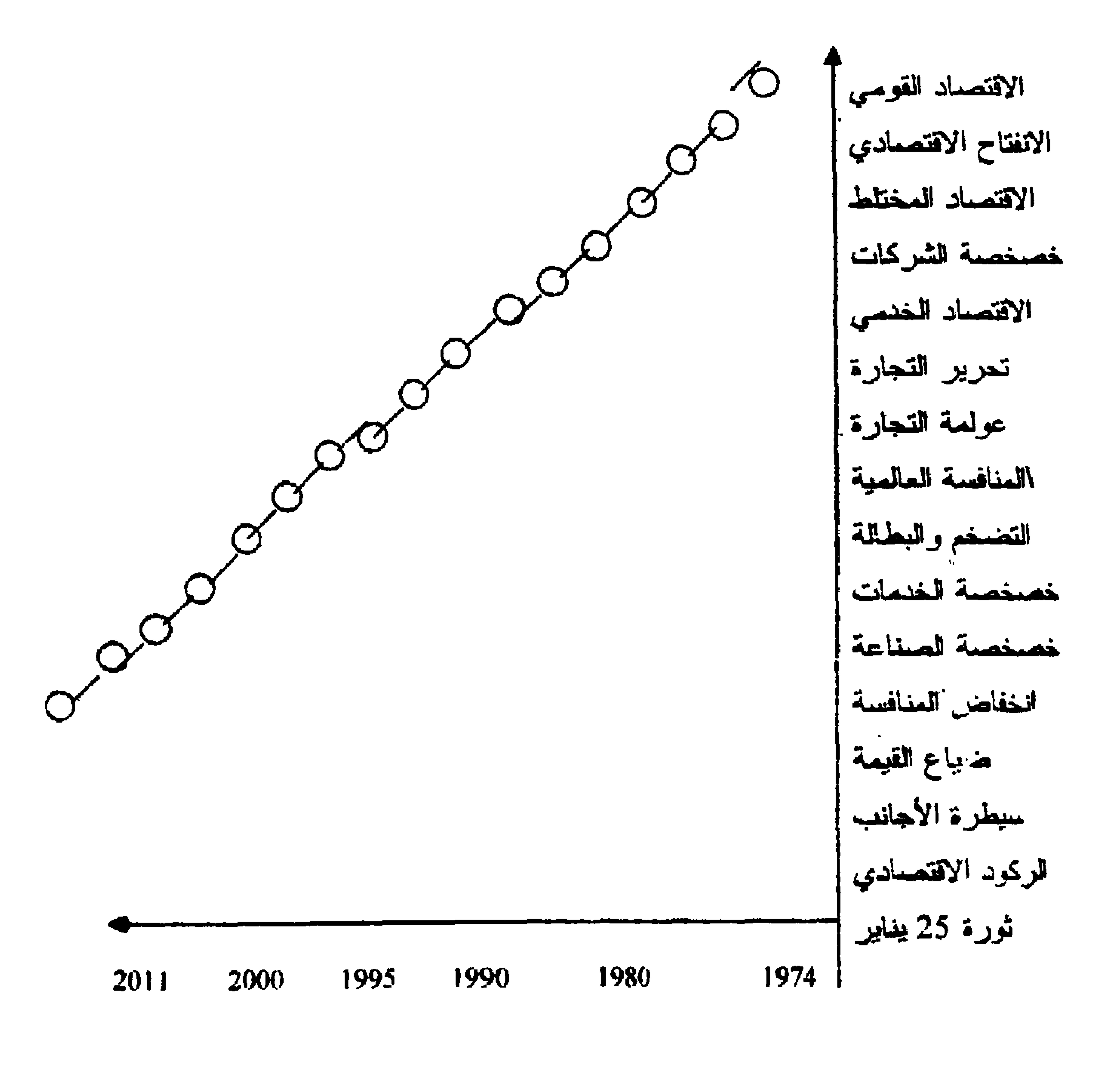
غياب نهضة إدارية – سيطرة الأجانب – هجرة الكفاءات – المتاجرة بالاراضى – إغراق الأسواق بالسلع والخدمات الأجنبية – البطالة – التلوث البيئ– التضخم .

أ- خارطة التحول الاقتصادي المصري



بـ منحني التدهور الاقتصادي الوطني

مقياس التحول الاقتصادي



شكل يوضح منحني التدهور الاقتصادي الوطني

ج= المؤشرات القياسية للإنتاج الوطني :

مؤشر الانكشاف الإنتاجي = $\frac{\text{الإنتاج الاجنبي}}{\text{الإنتاج الاجنبي + الوطني}}$ ↑

مؤشر الانكشاف البشري = $\frac{\text{نسبة العمالة الأجنبية}}{\text{إجمالي القوة العاملة}}$ ↑

مؤشر حماية المستهلك = $\frac{\text{إجمالي المبيعات الأجنبية}}{\text{قيمة إجمالي المبيعات}}$ ↑

مؤشر كفاءة المدخلات = $\frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$ ↑

مؤشر التشغيل الوطني = $\frac{\text{قيمة العمليات بالات وطنية}}{\text{قيمة العمليات الكلية}}$ ↓

مؤشر الإنتاجية الوطنية = $\frac{\text{الإنتاجية الوطني}}{\text{إجمالي الإنتاجية الكلية}}$ ↓

مؤشر الآلات الوطنية = $\frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$ ↓

$$\text{مؤشر الانكشاف الاقتصادي} = \frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}} \downarrow$$

$$\text{مؤشر الاستثمارات الصناعية الوطنية} = \frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}} \downarrow$$

$$\text{مؤشر الفعالية الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}} \downarrow$$

ثانيا:

2ـ أهداف إعادة تشغيل المصانع المعطلة فى مصر :

- الحصول على ثقة المجتمع وتنمية الأنشطة المتكاملة .
- تأمين العمالة والاستقرار الوظيفي.
- بناء الصحة التنظيمية للمصانع والمديرين.
- تطبيق مفهوم جديد لنمو العاملين.
- تحسين الجودة والتكلفة والتسويق (ومواعيد التوريد)
- تجنب الأخطار والفاقد والانحرافات.
- تحقيق الإنتاج المرن Lean production

3ـ مخاطر عدم تشغيل المصانع المعطلة

- الإفلاس .
- فقدان العديد من العاملين لوظائفهم.
- الحاجة إلى نظام جديد للوقاية من الأخطار .
- تزايد التهديدات البشرية.
- تزايد الخطر الموضوعي (الفرق بين الخسائر الفعلية والخسائر المتوقعة).
- عدم التأكد من النتائج عن الحالة العاملة للمجتمع أي الخطر غير الموضوعي .
- التضخم السريع – البطالة الدورية – الاعتصامات
- تزايد الأخطار الشخصية وأخطار المسئولية وأخطار الممتلكات
- الحاجة إلى زيادة حجم الاعتمادات للطوارئ وخسائر الخدمات الحكومية .

ثالثا : اقتراح 25 مفتاح لثورة الإنتاج :

مرحلة التجهيزات (A) (الشهر الأول)

1- نظافة وتنظيم المصانع .
2- الاتفاق المشترك للأهداف .
3- تشكيل فريق العمل .
4- تخفيض وترشيد المخازن.
5- سرعة إجراءات إعادة الهندسة والتعديلات .

مرحلة الانطلاق (B) (الشهر الثاني)

1- تشغيل المصانع (تحسين الإنتاجية – السرعة – زيادة معدلات تشغيل الآلات – تحقيق معدل إنتاج جيد – التشغيل المثالي للعاملين)
2- تنفيذ برامج الرقابة المالية للأخطاء
3- مضاعفة التشغيل والإنتاج كبير الحجم .
4- صيانة المعدات والماكينات ومنع الأعطال
5- تطبيق مقاييس الوقت المعياري وربط الأجر بساعات الإنتاج.

مرحلة ضمانات الجودة (2) (الشهر الثالث)

1- تطبيق منظومات توكيد الجودة .
2- إدارة سلاسل التوريد ومتابعة الموردين
3- اكتشاف مراكز الإيراد والثروة
4- تمكين العاملين
5- تنمية المهارات السلوكية والترشيدية للعاملين .

مرحلة المتابعات والتحسينات المستمرة (D) (الشهر الرابع)

1- مراجعة جداول الإنتاج .

2- مراقبة كفاءة المدخلات والتشغيل

3- تطبيق تكنولوجيا المعلومات (المصانع الالكترونية - العلميات الالكترونية).

4- تخفيض فاقد المواد الخام والطاقة في مراحل التشغيل .

5- قيادة البحوث والتطوير والتكنولوجيا لعمليات الإنتاج .

مرحلة التفوق الإنتاجي والتخطيط المستقبلي (E) (الشهر الخامس)

1- التخطيط الاستراتيجي للإنتاج والتشغيل

2- القائد التحويلي لدعم الصناعة

3- إدارة العلاقات مع العملاء E.CRM – CRM

4- تفجير الطاقات واكتشاف الجدارات

5- إحلال الإنتاج الوطني محل الواردات – والتصدير .

التسويق القياسي وإعادة بناء الأسواق

1- إعادة بناء أسواق المحافظات والمدن والقري

2- الاهتمام بالتخطيطي الاقليمي للمحافظات مع وضع حسابات إقليمية وجداول للمدخلات والمخرجات

3- تخصيص منطقة تسوق لكل حي ولكل قرية

4- بناء العلامات التجارية الوطنية واللوجستيات لكل منطقة تسوق واقتصاديات النقل

5- رطب المصانع بالأسواق وتحقيق الوفورات الداخلية والخارجية

6- الإعلان عن أسعار السلع والخدمات بصفة دورية ونشر هوامش الأرباح للحلقات التسويقية

7- محاربة الإغراق والتضخم وانفلات الأسعار والغش التجاري وترشيد الواردات السلعية

8- تشجيع تحول الطلب من السلع الأجنبية إلى السلع العلامات التجارية الوطنية وحماية المستهلك .

9- منح الترخيص لمزاولة المهن التجارية والتخصصات .

10- ربط الغرف التجارية والصناعية بالخطة الاستراتيجية للتصنيع والمصانع والأسواق الجديدة .

الإعلان عن الثورة الإنتاجية الجديدة NPR

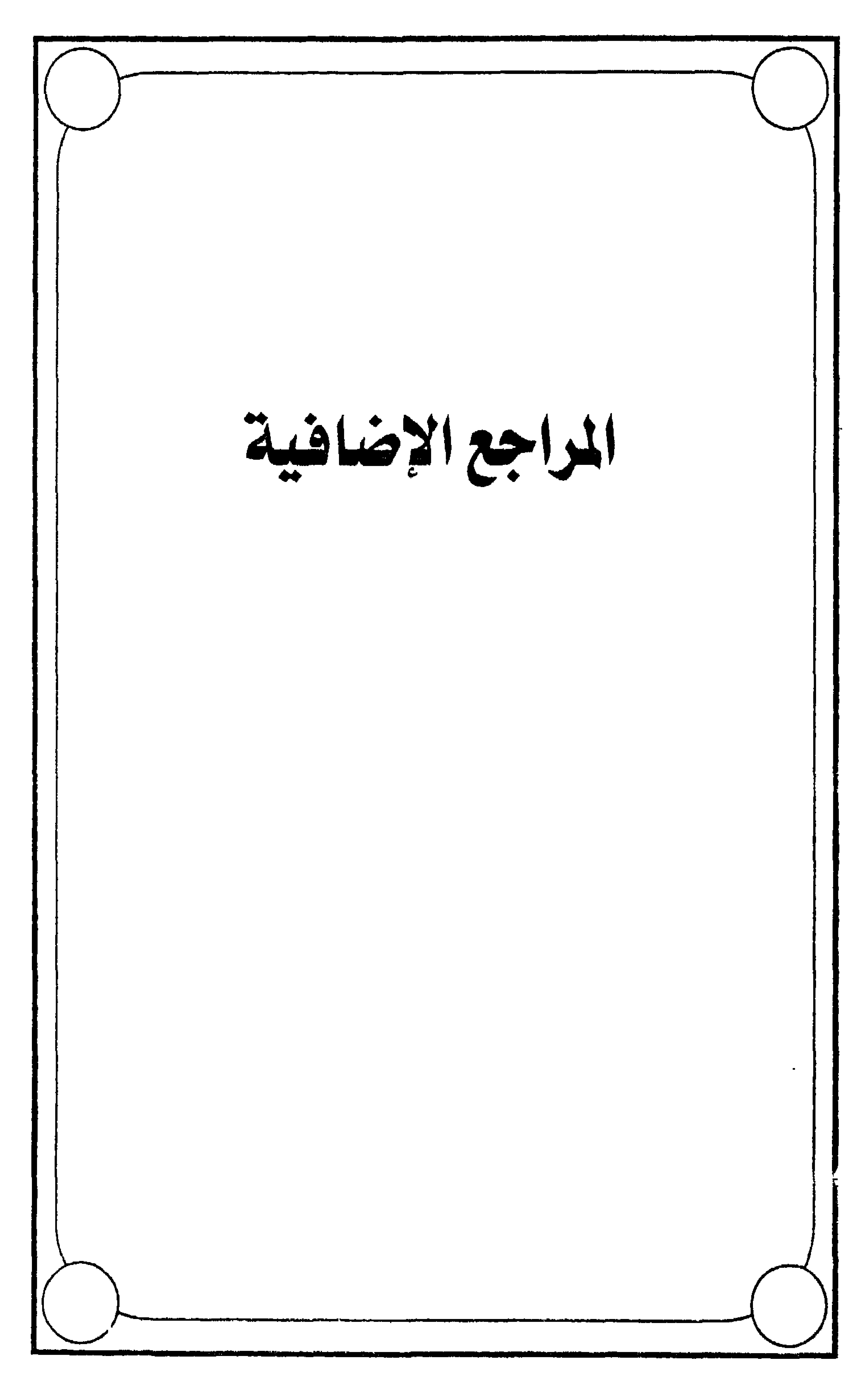
The new production revolution

- الإنتاج كبير الحجم Mass production
- التنميط والتبسيط Standardization – simplification
- الميكنة والاتوماتيكية والرقابة الاليكترونية وخطوط ودوائر التشغيل وملفات الجودة.
- اختيار مواقع الصناعات غير الملوثة للبيئة ، مع التخطيط الداخلي المثالي وحق انتفاع الاراضى وتوطين العمال والسكن والتدريب والعلاج .
- توزيع المصانع على المحافظات وبالصحراء ونشر ثقافة التكامل الأفقي والرأسي والتنسيق .
- ربط ثقافة الإنتاجية بالجودة تخفيض التكلفة
- تبادل الإنتاج الصناعي القومي بالمواد الخام المستوردة من أفريقيا – فكرة التحالفات الاستراتيجية.

- مع الإغراق وترشيد الواردات وتشجيع استيراد الآلات والمعدات وقطع الغيار
- إحلال الإنتاج المحلي محل الواردات من منظور تنافس
- تشجيع الإنتاج بالطلبيات وبالصادرات .

الخلاصة

تحتاج المشكلات المشتركة للإنتاج الوطني إلى ضرورة إعادة هندسة العمليات الإنتاجية وإعادة هيكلة الشركات الصناعية ، حتي تنهض الصناعة القومية لتحل محل الواردات والإغراق وغزو العلاقات التجارية الأجنبية للمستهلك الوطني لذلك تم طرح سلسلة من العوامل الحرجة للنجاح التى تتحقق إعادة تشغيل المصانع المعطلة في أعقاب ثورة 25 يناير 2011 (فى شكل 25 مفتاح يتم تنفيذها على مرحلة 5 شهور يليها خطة استراتيجية للثورة الصناعية والإنتاجية المقترحة مع ضرورة ربط المصانع بالأسواق ومنع بيع الاراضى والعقارات لغير المواطنين المصريين .



المراجع الإضافية

المراجع الإضافية

1- فريد النجار (المقرر العام): مؤتمر إدارة الأعمال الدولية والشركات متعددة الجنسية (1984) جامعة الدول العربية – القاهرة .

2- فريد النجار (المقرر العام): مؤتمر التنسيق الضرائب والاستثمارات العربية (1990) جامعة الدول العربية – القاهرة .

3- فريد النجار (المقرر العام): مؤتمر اثر الجات على الاقتصادات العربية (1991) – القاهرة .

4- فريد النجار (المقرر العام): المفاوضات التجارية والتعاقدات التجارية العربية (193) ، القاهرة .

5- فريد النجار (المؤلف): كتب

إدارة الأعمال الدولية والعالمية (2008*

نهائيا لقروض المصرفية المتعثرة (2010)

الحروب التجارية المعاصر (2009)

إدارة الشرطة ومنظومة الأمن : تفعيل حقوق الإنسان (2010)

6- فريد النجار(2010): مخاطر عولمة صناعة الخدمات – فاقد القدرة التنافسية الوطنية –المؤتمر العلمي الدولي العاشر – كلية التجارة جامعة الإسكندرية

7- جامعة الدول العربية (2011) التقرير الاقتصادي العربي الموحد

8- فريد النجار (2009): بور الدعم والمنظمات الأهلية مؤتمر نحو صياغة لدور الدولة فى الاقتصاد الوطني فى ظل الأزمة المالية العالمية – كلية التجارة جامعة الإسكندرية.

9- جامعة الدول العربية (2011) إعادة اختراع الدولة والحكومة ، مؤتمر اللجنة العلمية لترقيات إدارة الأعمال رقم 2 جامعة عين شمس .

١٠- جامعة الدول العربية (2011) استراتيجيات استمرارية الدولة مؤتمر اللجنة العلمية لترقيات إدارة الأعمال رقم 2 جامعة عين شمس .

11-جامعة الدول العربية (2011) اقتراح خطط الإنقاذ الوطني ، مصر فى مرحلة التحول ، مؤتمر إدارة الأزمات (ديسمبر 2011) كلية التجارة جامعة عين شمس .

12-جامعة الدول العربية (2011) دور التخطيط الاقليمي فى التنمية المستدامة – حالة محافظة البحيرة ، المؤتمر العلمي الأول لكلية التجارة – جامعة دمنهور – ابريل = دار الأوبرا – مدينة دمنهور .

13-فريد النجار (2011): عوامل نجاح تشغيل المصانع المعطلة فى مصر بعد ثورة 25 يناير 2011 مؤتمر اللجنة العلمية لترقيات إدارة الأعمال – جامعة عين شمس – القاهرة .

14-فريد النجار (2009): دور المدير العربي والتخطيط الاستراتيجي (كتاب) الدار الجامعية – الإسكندرية .

15- F. Gluck, et al (1982)" the four phases of strategic man agent , Journal of Business strategy

16- M.E. porter (1980) competitive strategy N.Y., free press.

17- ------------------- (1986) changing fattens of international competition, California management review

18- C.M . Christensen (1997) The innovator's Dilemma, harvond business School press.

19- R.A. D' Aveni (1994) . Hyper competition the free press, N.Y.

20- J. Warner , (1994) 21st century capitalism , snapshot of the next century , business week

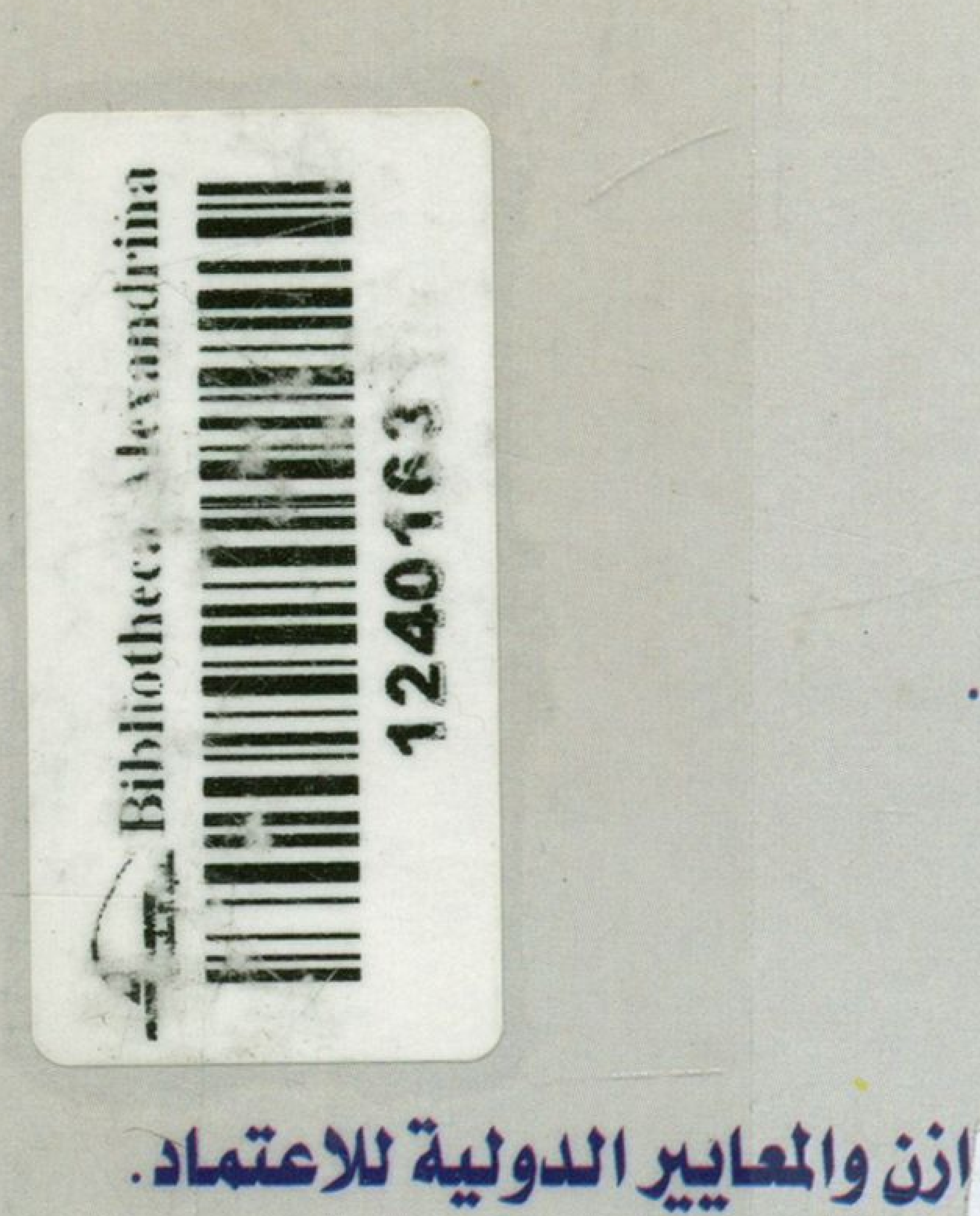
21- C. K. Brancato (1995), New corporate performanc measures, the confosance board, N,Y



ماذا تعرف عن المؤلف

الدكتور فريد النجار استشاري مستقل فى إدارة الأعمال،
عمل كبير مستشاري البنك الدولى وجامعة الدول العربية،
قام بالتدريس فى جامعات أمريكا ودول الخليج العربى والجامعات المصرية،
قام بتدريب مليون مدير فى الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بالشركات والحكومة،
قام بالإشراف العلمى على درجات الدكتوراه والماجستير بالجامعات المصرية والأجنبية والعربية، وشارك فى مراجعة خطط التخطيط الإستراتيجي والجودة للجامعة الأمريكية بالقاهرة وجامعة حلوان وجامعة الزقازيق وجامعة دمنهور.
أول من قام بتأليف مراجع علمية فى الإدارة الاستشرافية والتخطيط الاستراتيجي والتسويق الأخضر والإدارة الحكومية والاقتصاد الرقمي والإدارة المالية والاستثمار القياسي وإدارة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وله مائة مؤلف أخرى.
ويقوم الدكتور النجار الآن بالتدريس بكلية تجارة بنها التى عمل بها رئيساً لقسم إدارة الأعمال ووكيلاً للكلية للبحوث والدراسات العليا منذ 1981.

الكتب الجديدة فى 2014



1- إدارة العلوم والتكنولوجيا.
2- إدارة التسويق القياسي.
3- التسويق الأخضر للتنمية المستدامة.
4- إدارة رأس المال البشرى بالموهبة والإبداع.
5- إدارة الحكومات المركزية والمحافظات.
6- إدارة الحكومات باستراتيجيات البقاء والاستمرارية.
7- التنسيق الإدارى بالحكومة والقطاع الخاص.
8- التميز والتفوق المؤسسي.
9- الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل.
10- إدارة المستشفيات والرعاية الصحية [illegible] وازن والمعايير الدولية للاعتماد.
11- إدارة المنظمات المتخصص [illegible]
12- إدارة سلاسل التوريد و[illegible]
13- الإدارة الإستراتيجية للتمويل والاستثمار.

ISBN-9789770320587
إدارة الحكومات المركزية
كود الكتاب -1- 71,786